INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE

ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

iscae

Le Knowledge Management au service de la performance du Secrétariat Général du Gouvernement

THESE PROFESSIONNELLE PRESENTEE POUR L'OBTENTION DU

DIPLÔME DU MASTERE SPECIALISE EN *MANAGEMENT PUBLIC*

Par M. **MOHAMED LAGHDAF RHAOUTI**

JURY:

PRESIDENT : M. **Hassan CHAGAR**

Enseignant associé à l'ISCAE et Directeur de Recherche

SUFFRAGANTS : M. **Abdelilah FOUNTIR**

Directeur des Affaires générales et chargé de la Direction des Associations et Professions réglementées au SGG.

M. **SAID El MOUSTAFID**

Enseignant à l'ISCAE .Chef de projet a l'ART

RABAT

DECEMBRE 2007

REMERCIEMENTS

A tous ceux qui se sont dévoués pour la recherche et l'enseignement.

A Monsieur le professeur Hassan

CHAGAR

Qui a bien voulu consacrer une bonne partie de son temps ô combien précieux pour m'encadrer et diriger ce travail.

Veuillez trouver ici l'expression de notre profonde admiration, pour vos qualités humaines et scientifiques.

A Monsieur le professeur Abdelilah

FOUNTIR

pour avoir contribué à encadrer ce travail.

Veuillez trouver ici l'expression de notre grande estime. Votre ardeur dans le travail ainsi que vos qualités professionnelles sont connues de tous.

Nous vous exprimons notre sincère reconnaissance.

A Monsieur le professeur Said EL

MOUSTAFID,

Pour l'honneur que vous nous avez fait en acceptant

de siéger dans le jury chargé de juger notre travail.

Veuillez trouver ici l'expression de notre grande

gratitude.

Dédicaces

Je dédie cette thèse…

A ma femme,

Tu m'a toujours soutenu dans les moments difficiles.

Tes sacrifices et ta tendresse sont inégalables, je t'exprime mes sentiments d'amour et de reconnaissance.

A Mes très chers parents

A qui je dois tout.

Vous m'avez toujours aidé et encouragé tout au long de mes études.

Veuillez trouvez dans ce travail, ma gratitude et ma sincère reconnaissance pour vos sacrifices sans limites que vous avez consenti pour mon éducation, pour votre compréhension et pour votre affection débordante dont vous m'avez toujours entouré.

Que Dieu tout puissant, vous protège et vous assure une bonne santé et longue vie.

A mes enfants,

En témoignage du grand attachement que j'ai pour

vous

Sommaire

Sommaire 2

Introduction générale 4

Partie I : Référentiel de mesure 9

Chapitre I : Le Concept de Knowledge Management 9

Section préliminaire : définitions du concept de Knowledge Management 10

Section I : Méthodes et outils du Knowledge Management 30

Section II : Stratégies et mise en œuvre d'une démarche Knowledge Management 44

Section III : Pilotage d'un projet de Knowledge Management 50

Chapitre II : Le Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc 54

Section préliminaire : Création et évolution du SGG 56

Section I : Structure organisationnelle du SGG 57

Section II : Fonctions et attributions du SGG 59

Chapitre IV : Eléments de comparaison : les instances de coordination du travail gouvernemental dans d'autres pays 70

Section *I* : Le secrétariat général du gouvernement en France : 71

Section II : Quelques expériences africaines 73

Section III : Synthèse : convergences et divergences 77

Section IV : Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc : organe administratif ou politique ? 80

Chapitre III : Benchmarking des success stories de Knowledge Management 82

Section I : Des expériences d'entreprises privées 82

Section II : Expériences dans le secteur public 87

Conclusion de la première partie 92

PARTIE II : Mise en place du KM au SGG 93

Chapitre I : Pourquoi un KM au SGG ? 94

Section I : Les apports potentiels du KM au SGG 94

Section II : Les objectifs visés par la mise en place d'une démarche KM au SGG 96

Section III : Y a-t-il des dangers à mettre en place un projet de gestion des connaissances au SGG ? 97

Chapitre II : Les chantiers du KM au SGG et leurs faiblesses 99

Section I : Approche méthodologique 99

Section II : Le KM au SGG : état des lieux 103

Chapitre III : Recommandations 131

Section I : Dimension organisationnelle du KM : stratégie et pilotage 131
Section II : Dimension culturelle du KM 138
Section III: Capitalisation des connaissances au SGG : les méthodes et les outils 146
Conclusion de la deuxième partie 167
Conclusion générale **169**
Annexes : 171
Annexe I **:** Grille de KM : questionnaire et réponses 172
Annexe II : BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR L'ANNEE BUDGETAIRE 2007..... 1**74**
Annexe III : DAHIR DU 25 RABII II 1375..... 180
Bibliographie 183
Liste des tableaux 190
Liste des figures 191
Table des matières 192

Introduction générale

On dit souvent des gouvernements qu'ils s'engagent assez tard dans la voie de la réforme de leur gestion. Si cela est soutenu parfois par de bonnes raisons telles la continuité de leur politique, la nécessité de garantir un bon équilibre des pouvoirs ou un souci d'équité, il n'en demeure pas moins que l'administration publique, de par sa mission d'être à l'écoute et au service du citoyen, a tout intérêt à suivre l'évolution innovatrice qui sous-entend la modernisation continue dans le secteur privé.

Nous sommes aujourd'hui à l'ère de la société du savoir, qui suppose une synergie des connaissances : au cœur de cette synergie, le Knowledge Management. Tous les organismes, qu'ils soient publics ou privés, doivent plus que jamais investir dans la préservation et le renforcement de leur capital de savoir et de savoir-faire.

Le knowledge Management consiste à structurer et développer le capital intellectuel des organisations. C'est une « démarche qui tente de manager des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences émis par des gens dans l'exercice de leur profession et bien entendu également les documents, les règles, les procédures, les institutions, etc. [1]».

La principale préoccupation de notre analyse peut être formulée de la manière suivante : Comment rendre le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) marocain un « organisme de savoir » efficace au service de l'activité gouvernementale, c'est-à-dire rendre l'exécutif plus organisationnel, performant, capable de mettre en place une vision stratégique pour une meilleure gouvernance de l'Etat ?

En matière de coordination du travail gouvernemental, le SGG du Maroc se différentie sur quelques points des autres instances de coordination dans d'autres pays. Une étude comparative nous permettra de passer en revue les

[1] Jean Yves Prax, Propos tenus lors d'une interview sur le thème « Gestion du savoir », publiée dans NetEconomie, édition du 25 février 2002

expériences d'autres organismes de même mission aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

Une démarche de benchmarking nous permettra également de tirer leçons des expériences de certains organismes tant publics que privés, en matière de gestion des connaissances, pour comprendre et proposer des actions correctives des insuffisances de l'action du SGG au Maroc en général, et en matière de gestion des connaissances en particulier.

Justification du choix du sujet et de sa pertinence

Par rapport au Secrétariat Général du Gouvernement

Le choix du SGG comme sujet d'étude n'est pas un fait fortuit ; il relève des constats suivants :

- Considéré comme sujet tabou, rarement abordé dans les sphères gouvernementales, le SGG équivaut à une Boîte noire du système ministériel marocain ;
- Créé en 1966, le Secrétariat Général du Gouvernement est considéré au Maroc comme un Ministère à part entière ; dans d'autres pays, en France par exemple, il est subordonné à la primature où il se contente de diriger les services du premier ministre ;
- La stagnation suspecte que connaît ce ministère au niveau de la personne du Ministre chargé de sa direction, soulève plus d'une question au sujet de la gestion d'un aussi énorme département. En effet, un vrai record a été réalisé en matière du nombre des ministres qui ont été à la tête du SGG, puisque entre 1956 et 2007, quatre ministres seulement ont occupé ce poste ;
- L'absence de couleur politique de cet organisme qui en dit long sur l'ambiguïté de la manière avec laquelle est géré ce grand département du gouvernement.

Par rapport au contexte national et international

Cette étude est motivée par la nécessité d'adapter le Secrétariat Général du Gouvernement aux changements survenus à l'échelle nationale et internationale, à savoir :

- Le nouveau concept de la gouvernance ;
- Les différents chantiers de réforme dans lesquels s'engage le Maroc ;
- La mondialisation et la libéralisation des échanges.

La problématique et les questions de recherche

Problématique

Comment mettre le capital intellectuel du SGG au profit de son personnel pour l'amélioration de sa productivité et de sa performance ?

Les questions inhérentes à la problématique :

- Pourquoi une démarche KM au SGG ?
- Quels sont les outils du management des connaissances ?
- Comment faciliter l'apprentissage des connaissances ?
- Comment articuler la création, le partage et la capitalisation des connaissances au sein du SGG ?
- Y a-t-il des démarches qui ont été entreprises pour améliorer la gestion des connaissances au SGG ?
- Quels sont les apports concrets du management des connaissances pour le SGG et pour ses cadres ?
- Comment faire adhérer l'ensemble des hommes du SGG au projet du KM ?

Objectifs du travail

- Faire des propositions en vue d'améliorer et rationaliser le fonctionnement de cette institution constitutionnelle (Secrétariat Général du Gouvernement) au sein du gouvernement ;
- Mettre en place un système de KM en proposant différentes méthodes de formalisation du savoir, les méthodologies de capitalisation de l'expérience, et les méthodologies de modélisation de l'organisation en vue de favoriser un meilleur échange transversal.

Ce travail de recherche tentera de trouver une solution à la problématique et à ces questions en adoptant la démarche suivante.

Plan de travail

Revue de littérature et benchmarking

Nous avons trouvé utile, dans une première partie, de :

- Positionner le sujet en le délimitant ;
- Comprendre le concept de Knowledge Management et les concepts liés ;
- Nous inspirer de quelques exemples de réussite en Knowledge Management, tant dans le secteur privé que dans le secteur public ;
- Dans cette partie également, nous essayerons de comprendre le fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement marocain, et les différences qui existent entre celle-ci et les autres instances de coordination du travail gouvernemental, tant dans les pays développés que dans les pays en voie de développement.

Après cette partie « théorique », nous pourrons passer au cœur du sujet, à savoir proposer une démarche de Knowledge Management pour le SGG.

Mise en œuvre du KM au SGG

Dans cette deuxième partie, les principaux axes qui seront développés sont les suivants :

- Pourquoi un KM au SGG ? Quels sont les impacts potentiels d'une démarche KM au SGG
- Quel est l'état de la gestion des connaissances au SGG ?
- Comment remédier aux faiblesses, et implanter un véritable système de gestion des connaissances au SGG ?

La finalité de ce rapport est de proposer des recommandations pour la mise en place d'un système de gestion des connaissances au Secrétariat Général du Gouvernement, et ainsi le rendre plus efficace et plus opérationnel.

Partie I : Référentiel de mesure

La gestion des connaissances ou Knowledge Management (KM) est un concept utilisé pour désigner plusieurs méthodes de gestion touchant aux systèmes d'information, à la gestion de l'information-documentation, et à la gestion des ressources humaines[2].

Une délimitation des concepts ayant trait au KM est donc nécessaire. L'objet du premier chapitre de cette partie est de présenter la synthèse de notre investigation documentaire. Il sera également question dans ce chapitre de la démarche de mise en œuvre d'un projet de gestion des connaissances : ses étapes, ses facteurs de succès et d'échecs.

Dans un deuxième chapitre, nous traiterons du Secrétariat Général du Gouvernement. Ce sera une description du fonctionnement et de l'organisation du SGG marocain, suivie des comparaisons avec d'autres SGG étrangers.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, une analyse benchmarking nous permettra de nous inspirer des opportunités et des menaces d'une stratégie de KM au SGG. Notre analyse concernera aussi bien des entreprises du secteur privé que des ministères similaires au Secrétariat Général du Gouvernement marocain.

Chapitre I : Le Concept de Knowledge Management

Définir le Knowledge Management n'est pas une tâche aisée. En effet, il y a autant de définitions que d'experts !

L'émergence de ce concept, et de sa pratique en tant que méthode de management s'est faite à la faveur d'un courant en management stratégique qui bâtit sa vision sur les ressources et les compétences. Ainsi, la connaissance est de plus en plus prise comme base de développement stratégique.

---

[2] A. Adil Chafiqi, M. Said El Moustafid, La gestion des connaissances face au turn-over des compétences : cas des sociétés de services et d'ingénierie informatique au Maroc, Mémoire pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, 2004, p.19

Dans ce chapitre, après un historique du concept de Knowledge Management, nous définirons le concept de la gestion des connaissances, puis présenterons ses méthodes et ses outils et une stratégie de pilotage du projet.

Section préliminaire : définitions du concept de Knowledge Management

La gestion des connaissances ou *Knowledge Management* (KM) est une activité récente bien que le problème existe depuis que l'homme ait crée des connaissances à transmettre, soit depuis au moins 60 000 ans. C'est par ce transfert du savoir de génération en génération que le feu est parvenu jusqu'à nous, et par l'incessante activité du cerveau que nous en sommes à notre civilisation moderne. Dans cette section, notre analyse consistera à retracer l'historique du concept de KM, avant de nous attacher à donner les différentes acceptations qui sont propres au KM.

I. Survol historique

I.1. De la société industrielle à la société du savoir

L'économie du savoir est un concept nouveau qui est apparu partout dans le monde récemment. En tant que sous-discipline de l'économie du savoir, la gestion des connaissances est un concept tout à fait nouveau et une méthode de gestion.

Considérer l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme « la mutation de la fin du dernier siècle » est une évidence, presque un lieu commun[3].

Il semble ainsi y avoir un consensus à peu près général au sujet du vieux monde ; appelons ce consensus le paradigme industriel. Tout le monde admet que nous sommes en train d'abandonner la vision industrielle du monde, pour une vision plutôt « cognitive ». Aujourd'hui, la source des avantages concurrentiels n'est plus les actifs matériels, mais les avoirs immatériels dont le savoir.

[3] Karl Erik Sveiby, Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises (savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société), Editions Maxima, Paris, 2000

Le tableau ci-dessous nous permet de cerner les deux logiques (celle industrielle et celle du savoir), et leurs implications respectives.

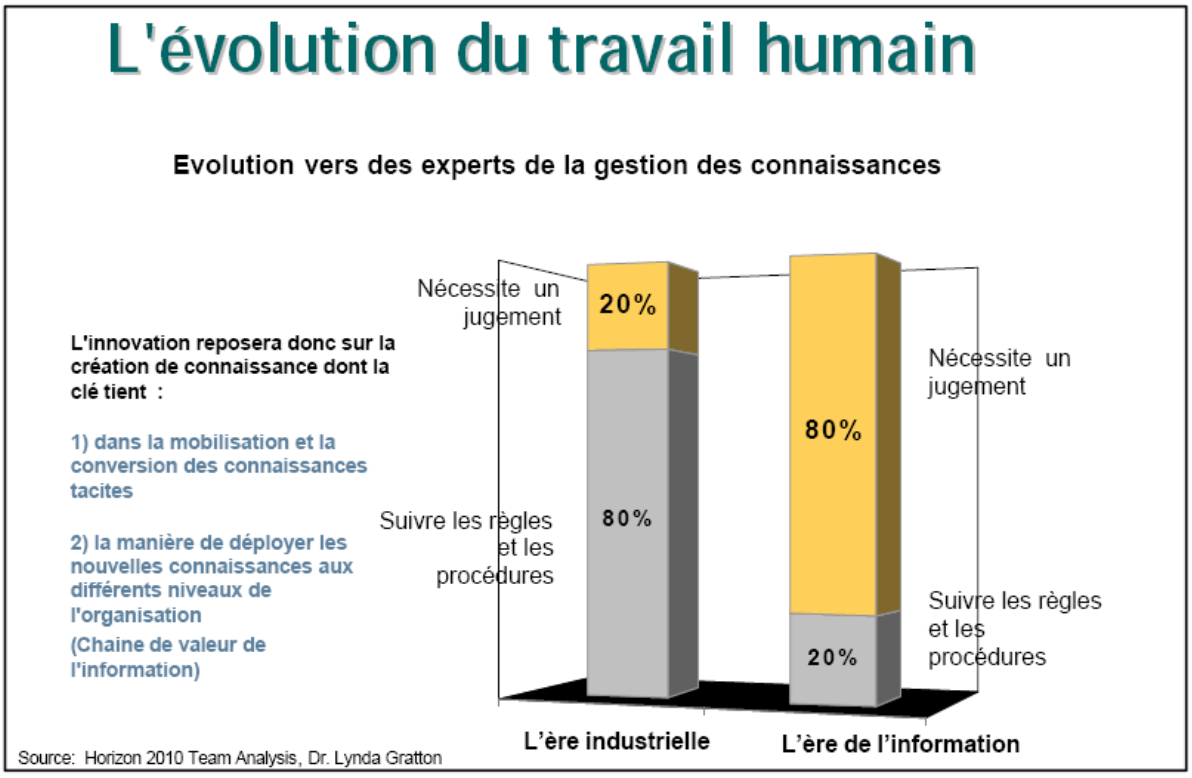
Tableau 1: Entreprise industrielle vs entreprise de savoir

Rubrique	**Logique industrielle**	**Logique du savoir**
Collaborateurs	Générateurs de coûts et de ressources	Générateurs de gains
Source du pouvoir de l'encadrement	Niveau hiérarchique	Niveau de savoir
Conflits potentiels	Travailleurs physiques contre détenteurs du capital	Travailleurs du savoir contre décideurs
Principale tâche de l'encadrement	Superviser les subordonnés	Aider les collaborateurs
Information	Instrument de contrôle	Outil de communication, ressource
Production	Travailleurs physiques transformant des ressources matériels en bien matériels	Travailleurs du savoir transformant des connaissances en structures immatérielles
Flux d'information	Hiérarchique	Réseaux informels
Forme principale des gains	Matérielle (argent)	Immatérielles (connaissances, nouvelles idées, nouveaux clients, R & D)
Freins à la production	Finances et compétences humaines	Temps et savoir
Relations avec les clients	A sens unique sur les marchés	Interactive au moyen des réseaux
Valeur en bourse	Induite par les avoirs matériels	Induite par les avoirs immatériels
Savoir	Outils ou ressources parmi d'autres	Préoccupation majeure de l'organisation

Source : **K. Sveiby**[4]

Figure 1 : L'évolution vers la gestion des connaissances

[4] Karl Erik, op.cit, p.60


L'évolution du travail humain
Evolution vers des experts de la gestion des connaissances
L'innovation reposera donc sur la création de connaissance dont la clé tient :
1) dans la mobilisation et la conversion des connaissances tacites
2) la manière de déployer les nouvelles connaissances aux différents niveaux de l'organisation
(Chaine de valeur de l'information)
Nécessite un jugement
Suivre les règles et les procédures
20%
80%
80%
20%
Nécessite un jugement
Suivre les règles et les procédures
L'ère industrielle
L'ère de l'information
Source: Horizon 2010 Team Analysis, Dr. Lynda Gratton

Ainsi, (…) nous sommes dans l'ère de l'information où les informations, les connaissances, deviennent de plus en plus essentielles. Et justement le salarié d'une entreprise [ou d'une organisation] possède des connaissances qui peuvent devenir stratégiques. Cela s'oppose à la vision de l'organisation taylorienne du travail qui a prévalue jusqu'alors dans nos sociétés industrielles. (…)[5].

Aujourd'hui nous sommes dans un monde systémique où la participation de la totalité des intervenants économiques est facteur d'efficacité. Dans ce nouveau contexte, les salariés ont peu à peu été responsabilisés et disposent de compétences et de savoirs importants acquis tout au long de leur carrière dont la perte peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise[6].

I.2. L'avènement du KM moderne

Avant la "gestion de connaissances", la mode était à la "gestion des informations" qui utilisait la technologie informatique principalement. Les tentatives de

[5] Collectif, Université de Lille-III. UFR-IDIST. Observatoire de l'information et de la documentation. DESS Stratégies de l'information et de la documentation, Les enjeux du management de l'information dans l'organisation: usages, outils, techniques, Paris: ADBS Éditions, 1999, P.12

[6] Ibid., p.13

modélisation des connaissances, ou de mise en « machines » de celles-ci, comme le dit Claire Beyou[7], ont commencé avec le début de l'informatique. Rapidement, les informaticiens ont été rejoints [par les gestionnaires] et ont fait appel aux autres disciplines étudiant les performances cognitives humaines, particulièrement dans le champ de la psychologie cognitive.

C'est donc, conclut Claire Beyou, initialement et paradoxalement, grâce aux capacités et limites des machines que les sciences cognitives ont pris un essor important depuis les années 1960.

L'intérêt porté aux problématiques des connaissances dans les organisations est relativement récent. Cependant, ces problématiques ont été abordées bien avant[8] : GALBRAITH (1968[9]), DRUCKER (1968[10], 1988[11], 1993[12]), BELL (1973[13]), TOFLER (1990[14]), etc.

La connaissance est devenue l'objet de toutes les attentions dans le monde industriel et économique, car elle s'est révélée porteuse de nombreuses richesses, qui avaient été occultées jusqu'ici par les valeurs prédominantes, liées à la finance, la production et l'information.

C'est d'abord une valeur économique, et certaines entreprises commencent désormais à évaluer leur capital immatériel (ou capital intellectuel, ou encore capital connaissance) au même titre que leurs actifs classiques. Leurs comptes d'exploitation prennent en compte maintenant la gestion des connaissances comme la gestion d'un nouveau stock.

Dans les pays anglo-saxons, le concept de Management des connaissances s'est développé à partir de 1994 et c'est en 1996 que ce concept a commencé à se

---

[7] Claire BEYOU, Manager les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.21

[8] Cités par S. DUIZABO et N. GUILLAUME, les Problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Paris : Université Paris Dauphine, 1997, p.3

[9] GALBRAITH, Le nouvel Etat industriel : essai sur le système économique américain, Gallimard, Paris, 1968

[10] DRUCKER P., The age of discontinuity : guidnes to our changing society, New York : Harper & Row, 1968

[11] DRUCKER P., The coming of the new organization, In: Harvard Business review, Jan-Fév, 1988

[12] DRUCKER P., L'après capitalism, 1993

[13] BELL D., The coming of post industrial society : a venture in social forcasting, New York : Basic Bokks, 1973

[14] TOFLER A., Powershift : Knowledge, wealth and violence of the age of 21st century, New York : Bantam Books, 1990

concrétiser, notamment par la nomination des premiers cadres chargés de mettre en œuvre leur vision du Management des connaissances.

En 1995, Nonaka et Takeuchi[15], publiaient un livre remarquable sur la formation des connaissances et son utilisation dans les entreprises japonaises.

La même année Dorothy Leonard-Barton publiait une étude sur le rôle des connaissances dans les entreprises de fabrication. De nombreux ouvrages sont sortis depuis.

Dans le courant de l'année 1997 des postes de "responsable de la gestion des connaissances et du capital intellectuel" sont apparus dans de nombreuses firmes essentiellement anglo-saxonnes. En France, on peut aussi citer la société COFINOGA qui a créé, dès le début de l'année 1999, un poste de Knowledge Manager. Sans que cette désignation ne soit spécifiquement attribuée, de nombreuses sociétés, pour la plupart ayant une expérience dans le développement et le déploiement de systèmes à base de connaissances, développent des activités dans ce domaine.

Encore faut-il convenir de la spécificité des connaissances utilisées et produites au sein de l'entreprise.

En conclusion, le Knowledge Management a évolué en presque deux décennies. Il arrive aujourd'hui en stade de maturité avec une focalisation sur les processus organisationnels de la firme[16].

Tableau 2 : les courants du Knowledge Management

Phase	Période	Perspective	Points clés
1	Avant 1990	Prise de conscience du KM	Reconnaissance de l'importance du KM et de la nécessité de manager les connaissances. Concepts de stocks de connaissances.
2	1990 à aujourd'hui	KM= technologies	E-mails, intranet, gestion de contenus… La connaissance vue comme un stock. Connaissances explicites.
3	1995 à	KM= gestion	Employabilité, universités d'entreprise,

[15] Nonaka & Takeuchi, The knowledge creating company, Oxford University Press, 1995

[16] Claire BEYOU, Manager les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.27

	aujourd'hui	des RH	compagnonnage… La connaissance vue comme un flux. Connaissances tacites/explicites.
4	Aujourd'hui	KM= organisation	Logique floue, hypertextes, infrastructure des connaissances, recentralisation.

Source : d'après Weggeman, cité par Claire Beyou, op.cit, p.24

II. Le Knowledge Management : les concepts

Comme le fait remarquer Jean Yves Prax, il n'y a pas une définition du KM, mais des définitions[17]. Définir le KM revient à développer certaines notions clés de ce concept, à savoir les données, l'information, la connaissance, la compétence, etc. Quand on parle de gestion de connaissance, on n'est pas toujours strictement dans le champ de la connaissance[18]. Connaissance et supports de connaissance sont assimilés à une seule et même entité.

II.1. Définitions : connaissance et notions connexes

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons définir des concepts clés du Knowledge Management, à savoir donnée, information, connaissance, compétence, pour pouvoir situer le lecteur sur le nœud d'une problématique : la gestion des connaissances ne se confond pas avec la gestion documentaire.

II.1.1. Approche globale : la pyramide de la connaissance

Vue sous un angle informationnel, la compétence est considérée comme l'élément au sommet d'une pyramide :

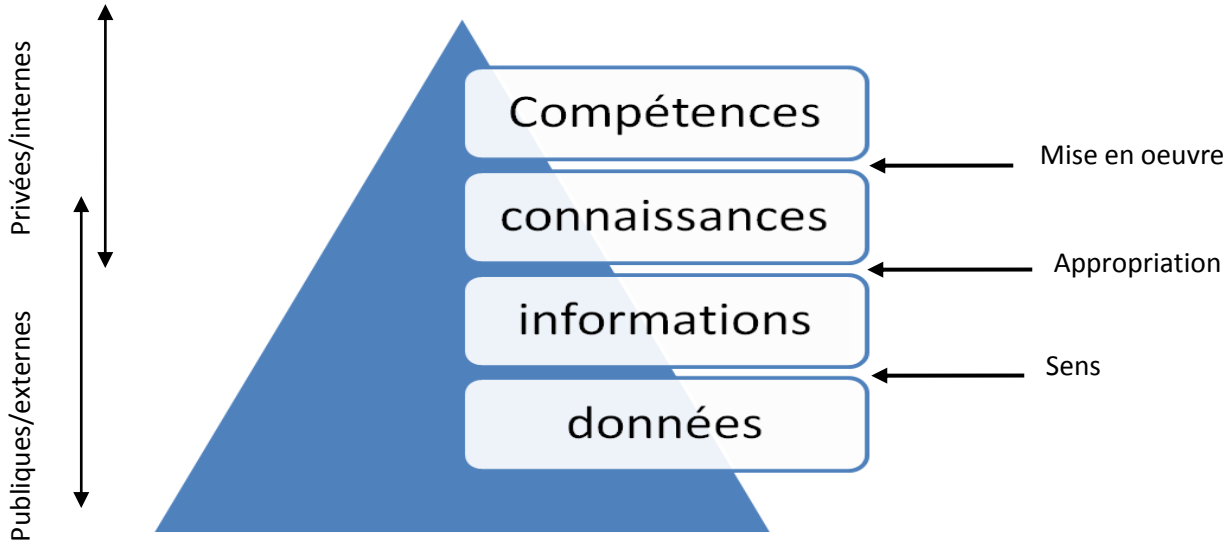
- à la base de la pyramide se situent les données qui sont les faits, les observations, les éléments bruts ;
- les informations se situent au niveau intermédiaire : elles consistent en données interprétées, replacées dans leur contexte et répondent aux questions du type : qui ? quoi ? quand ? où ?

[17] Yves Prax, Manuel du Knowledge Management, une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.22

[18] Claire BEYOU, Manager les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.28

- les connaissances se situent au troisième niveau de la pyramide : ce sont ces mêmes informations porteuses de sens et d'expérience ; elles répondent aux questions du type : pourquoi ? comment ? et permettent la prise d'action et de décision.
- Les compétences se situent au niveau supérieur de la pyramide : on se situe à ce niveau au domaine d'action ; les compétences sont des connaissances, des capacités d'actions et de comportements, structurées en fonction d'un but et dans un type de situation donné[19].

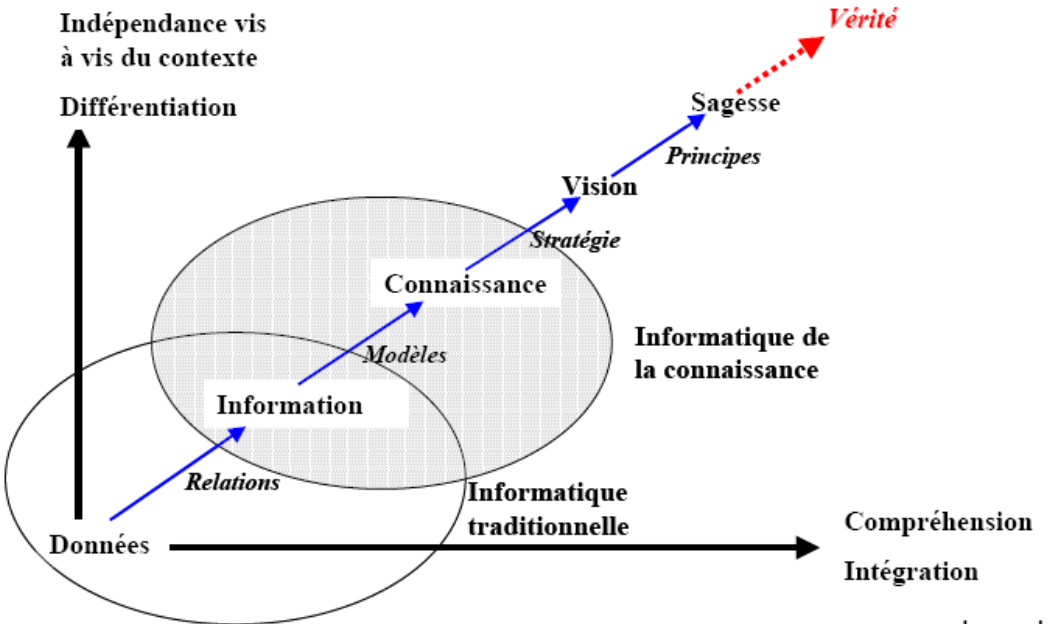
Figure 2 : pyramide de la connaissance



Patrick et Gilles, en partant de cette approche pyramidale, ont confronté ces concepts dans un repère, en fonction de l'indépendance vis-à-vis du contexte d'une part, et de l'intégration de l'autre. La sagesse se trouve donc être le stade élevé du processus informationnel, et approche même la vérité.

Figure 3 : des données à la vérité

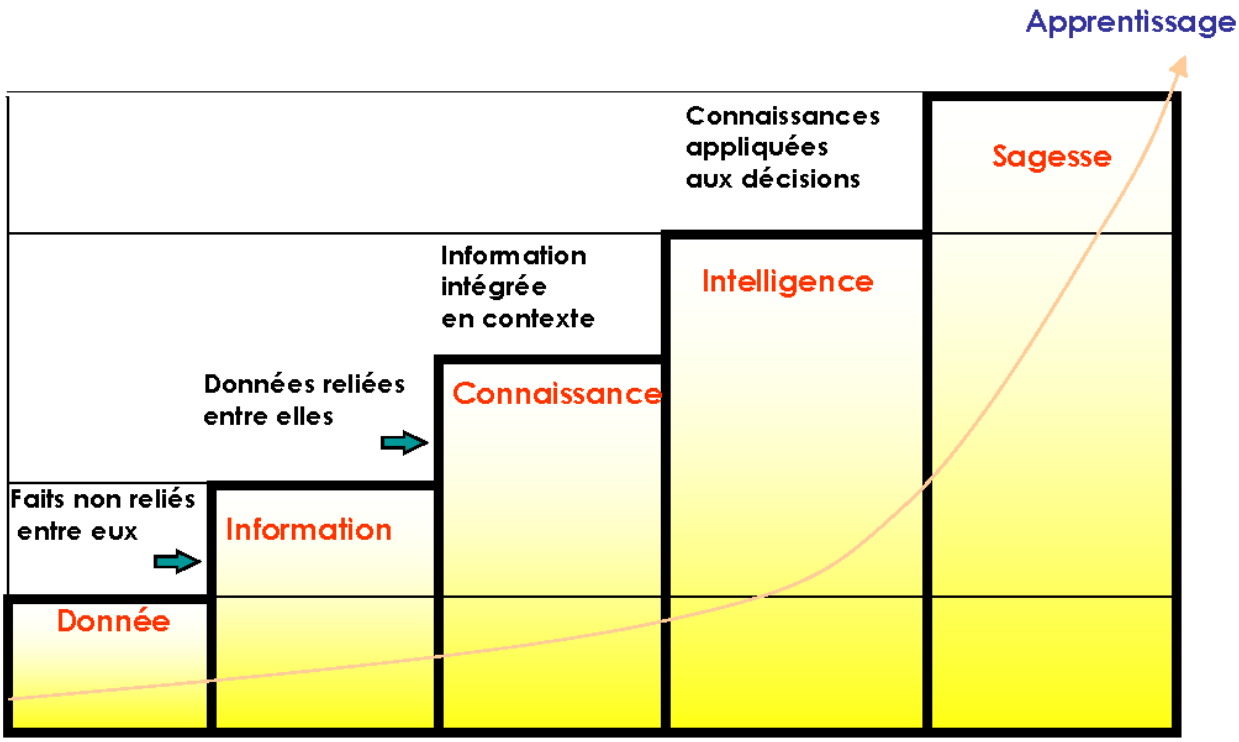
[19] Gilbert et Michel Parlier, cité par Jean Yves Prax, ibid., p.67



Source : Patrick Quinlan et Gilles Brentini, www.hesge.ch/heg

On ne peut avoir d'information sans donnée, ni de connaissance sans information…c'est un processus d'apprentissage, comme on peut le voir dans le schéma suivant :

Figure 4 : pyramide de la sagesse



II.1.2. la donnée

Une donnée est un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel[20]. Ainsi, la donnée peut être qualitative (par exemple le ciel est bleu) ou quantitative (le sac pèse 50 kg).

Une donnée se stocke…dans une base de données ! La donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement. Une donnée élémentaire est contenue dans un champ de base de données, par exemple : le chiffre d'affaire de l'année 2007 avec le client X égale 100 000 dirhams.

Beaucoup de données sont souvent capitalisées, mais moins transformées en informations, et encore moins sont exploitables comme des connaissances.

II.1.3. L'information

En matière de KM, lorsque l'on évoque le concept de savoir faire sous ses différentes formes, on constate que l'information est l'un des moteurs de la formation de la connaissance.

On peut définir l'information comme un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué[21]. C'est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent visible, imagée, écrite ou orale[22]. Prax a classé les informations en 5 types. De ce classement, il résulte que la façon d'organiser les données résulte de l'intention de l'émetteur, et est donc parfaitement subjective.

Tableau 3 : différentes types d'informations

Type	Caractéristiques

[20] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.60

[21] François-Marie Colonna, Le management des connaissances, Décembre 2002

[22] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.60

Physique	Agrégation de données quantitatives ou qualitatives décrivant un état ou un fait. L'information est essentiellement déclarative et peut être purement physique (attributs), logique ou instrumentale. Exemple : bulletin de météo.
Pragmatique	Se réfère à la qualité de l'information reçue par le récepteur : pertinence, précision, validité, lisibilité, mise en forme. Exemple : mode d'emploi, procédure.
Rationnelle	Se réfère au raisonnement à une démonstration reproductible ou déduction logique pour établir une vérité. Exemple : le silicium dans l'alliage diminue les risques de défaut en abaissant la température d'eutectique…
Paradigmatique	Désigne une évidence, une valeur partagée mais non démontrable. Recherche le consensus plus que la vérité. Exemple : la démocratie est un système politique qui respecte les droits de l'homme.
Expressive	Désigne une information destinée à créer une impression, une réaction émotionnelle ou affective chez le récepteur pour faire passer un message. Peut être non langagière (images, sons, films) ou orale (style narratif, figure rhétorique). Exemple : le couplet sur le pipeau dans Hamlet de Shakespeare.

Source : J.Y Prax, ibid., pp.60, 61

II.1.4. La Connaissance

Dans la littérature sur le KM, on assimile souvent les notions de connaissance et de savoir. Ceci est dû au fait que les anglo-saxons utilisent un même mot pour désigner connaissance et savoir : knowledge.

Le terme de savoir définit la culture en générale, c'est-à-dire des informations enregistrées de manière plus ou moins définitive et structurée. Le savoir est un su, quelque chose d'acquis. Le mot indique donc une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas censée s'oublier ou se perdre[23].

La connaissance quant à elle est une affaire complexe et difficile à cerner puisqu'elle vise à donner du sens aux informations. Elle suppose interprétation des informations, appropriation mais aussi expérimentation et intériorisation[24]. Elle se fonde sur la raison aussi bien que sur les impressions, les sensations, l'intuition ou les sentiments.

[23] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.64

[24] Maurice Bruneau et Jean François Pujos, « Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations », Editions d'Organisation, 1992

Pour simplifier, nous ne conserverons pas de distinction entre les deux termes dans cette étude. En revanche, une distinction importante sera faite entre le savoir et le savoir-faire.

En général, on parle de connaissance lorsqu'un individu s'approprie un savoir qu'il fait sien et devient capable d'utiliser, chaque fois que nécessaire, mais aussi de faire évoluer, de compléter ou de transformer si les circonstances l'exigent.

La connaissance a deux caractéristiques essentielles :

- Plus elle converge, c'est-à-dire mieux elle a été identifiée, collectée puis organisée et disséminée, plus elle acquiert de la valeur pour l'organisation ;
- Plus elle diverge, c'est-à-dire mieux elle a été appropriée et partagée par les collaborateurs (cadres), plus elle est à même d'aboutir à la création d'une connaissance, c'est ce qu'on appelle la croissance exponentielle[25].

Une des typologies concerne leur degré d'explicitation, c'est-à-dire en quoi elles sont accessibles de façon formalisée ou modélisée. Selon ce critère, on trouvera trois types de connaissances :

- ***Connaissance explicite*** : c'est la connaissance formalisée et transmissible sous forme de documents réutilisables (par exemple : manuel de procédures). La connaissance explicite relève du domaine du savoir qui passe par la « conscientisation » et la formalisation des mots[26]. Elle est transférable d'un individu à l'autre par le vecteur oral ou écrit.
- ***Connaissance tacite*** : elle relève du domaine du savoir non exprimable par des mots. Par connaissance tacite on regroupe les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers…qu'un individu possède. Elles sont contenues dans la tête des experts et sont très difficiles à formaliser. Le plus souvent, on n'a pas conscience de les posséder.
- ***Connaissance implicite*** : elle est souvent confondue avec la connaissance tacite. Mais à la différence, les connaissances implicites sont celles que l'on ne

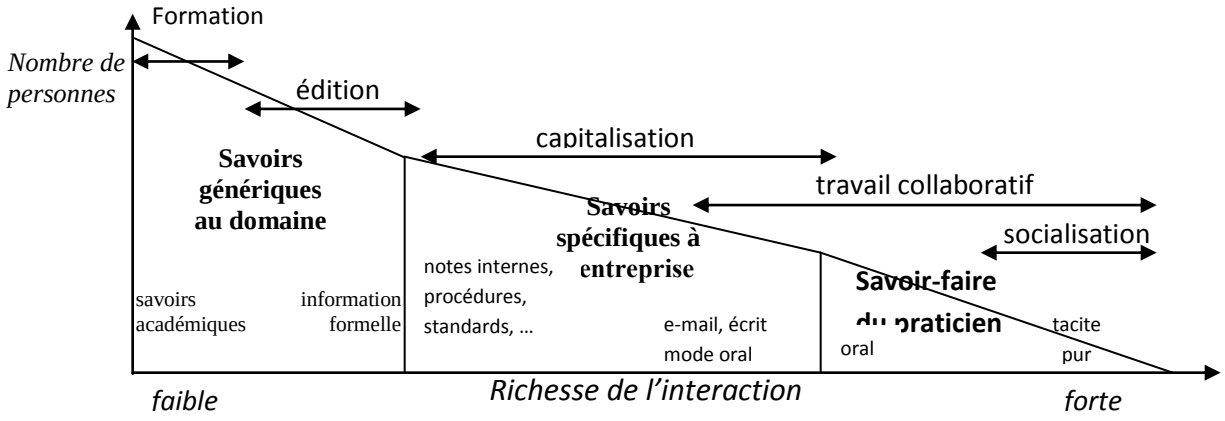
[25] « Les Expertes du Knowledge Management » Arthur Anderson Management, Dataware, Trivium, Consulting, Verity et veille (CD-Rom), cité par Ghizlane SALAMA & Lamia SAYAH, op.cit, p.34

[26] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.66

veut pas formaliser, c'est-à-dire qu'il serait trop long ou laborieux de réexpliquer ; l'interlocuteur considère que « l'on sait de quoi on parle [27]».

La figure ci-dessous montre la distinction entre les types de savoirs ainsi qu'une forte relation avec le mode de transfert entre personnes (nous y reviendrons).

Figure 5 : les différents types de connaissance, depuis le savoir-faire tacite, à droite jusqu'au savoir générique, à gauche.



Source : Jean Yves Prax, Manuel du KM, Editions Dunod, 2003, p.66

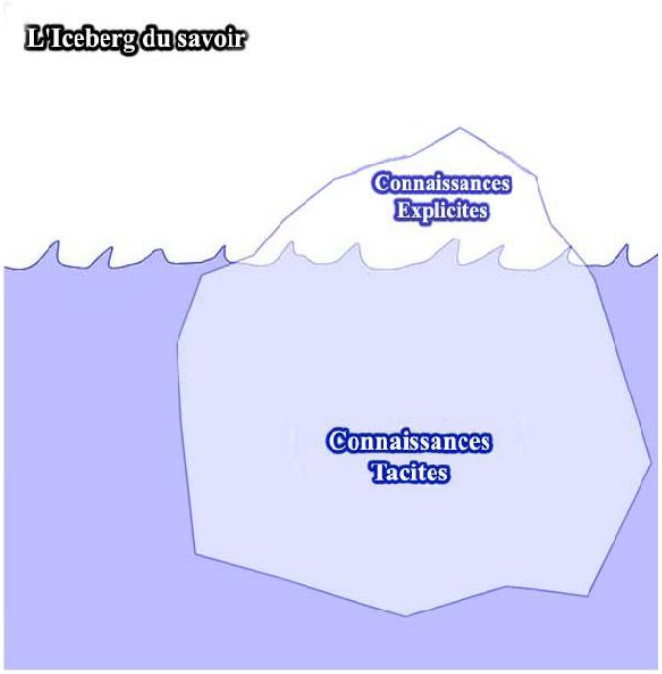
La grande majorité des connaissances dont disposent les individus sont tacites (et/ou implicites). On parle alors d'iceberg du savoir. L'organisation, à travers le Knowledge Management, est de transformer ces connaissances tacites en connaissances explicites, transférables.

Figure 6 : L'iceberg du savoir

[27] Claire Beyou, Management les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.33

Connaissances codifiables : répertoriées et accessibles

Connaissances tacites : non répertoriées, connues souvent uniquement par leurs détenteurs



Si l'on considère maintenant les connaissances sous l'angle de leur « possesseurs », on trouve une typologie en deux voire en trois niveaux :

- ***Connaissance individuelle ;***
- ***Connaissance collective*** (appartenant aux membres d'une équipe, d'un groupe de travail…) ;
- **Et connaissance organisationnelle** (appartenant à l'entreprise).

Si l'on combine les deux critères (degré d'explicitation et possesseurs), on peut faire figurer d'autres types de connaissances dont nous regroupons dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Matrice des connaissances

	Explicites	Tacites	Implicites
Individuelle	Productions écrites d'un individu. Savoir reconnu (diplômes), spécialité	Svoir-faire, compétences, expertise non formalisée	Valeurs personnelles, croyances, idéologie
Collective	Productions écrites du collectif, par exemple manuel projet, règles	Savoirs de référence, déclinés à travers échanges oraux,	Règles implicites, savoir-vivre du collectif, valeurs de

	de fonctionnement	informels, spontanés ou processus collaboratifs	l'équipe, du collectif
Organisationnelle	Charte, règlements, procédures	« know how » de l'entreprise, cœur de métier, domaine d'excellence	Valeurs de l'entreprise, comportements acceptables ou encouragés.

Source : Claire BEYOU, Op.cit, p. 34

II.1.5. la Compétence

II.1.5.1. Définition

Une première observation conduit à différencier la notion de compétence de la notion de savoir-faire. De ce point de vue, on peut évoquer la notion de compétence comme la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes éthiques.
Deuxièmement, une compétence est un « savoir-agir reconnu », pour emprunter l'expression à R. Wittorski[28] : on ne se déclare pas compétent ; cela dépend d'une appréciation sociale.

II.1.5.2. Les 5 éléments constitutifs de la compétence

Selon Karl Erik Sveiby[29], la compétence d'une personne peut être considérée comme étant constituée de cinq éléments interdépendants :

- **La connaissance explicite :** elle suppose la connaissance de fait, et est essentiellement acquise par l'information, souvent dans le cadre d'une formation particulière ;

[28] R. WITORSKI, De la fabrication des compétences, Education permanente, n°135/1998/2, p.57 à 69, cité par J.Y Prax [2003], p.67
[29] Karl Erik Sveiby, Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises, savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000, p.73

- **L'aptitude** : c'est le savoir faire, le talent ou l'art de « savoir comment ». elle suppose une capacité effective—physique et intellectuelle—et est acquise notamment par la formation et la pratique ;
- **L'expérience** : acquise par une réflexion sur les erreurs et réussites passées ;
- **Les jugements de valeur** : ce sont des perceptions de ce que la personne pense être juste, qui agissent comme des filtres conscients et inconscients dans l'apprentissage de chaque personne ;
- **Enfin le réseau social**, constitué des relations de l'individu avec d'autres dans un environnement et une culture transmise par tradition.

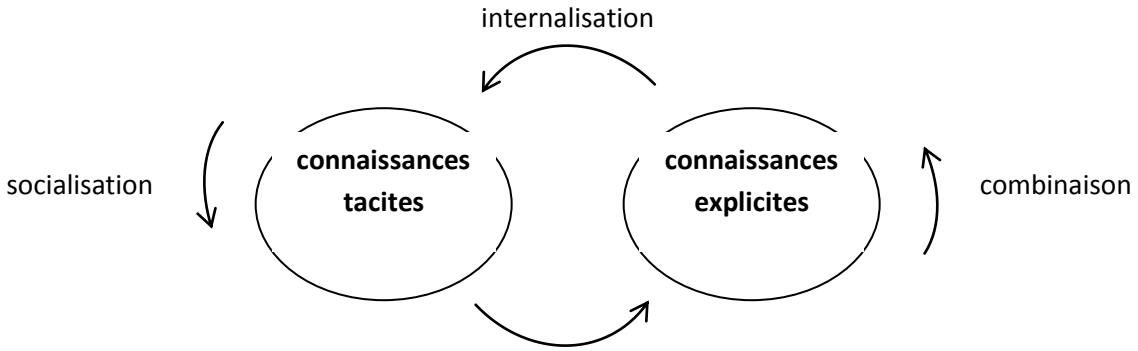
Dans une large mesure, précise K. Sveiby, la compétence dépend de l'environnement, car « si une personne se trouve placée dans un nouvel environnement [différent de son environnement initial], elle perd de la compétence.

II.2. les Modes de transfert de la connaissance (ou les différents états de la connaissance)

Nonaka, l'un des pères fondateurs du KM, amène une distinction dans la connaissance entre les éléments cognitifs et les éléments pratiques. Selon cet auteur, la connaissance est créée à partir des différentes interactions possibles entre connaissances tacites et connaissances explicites. Quatre modes de transfert peuvent ainsi être identifiés :

- Du tacite vers le tacite : socialisation
- Du tacite vers l'explicite : externalisation
- De l'explicite vers le tacite : internalisation
- De l'explicite vers l'explicite : combinaison.

Figure 7 : Panorama : Le modèle de Nonaka et Takeuchi (4 phases) :



externalisation

II.2.1. La socialisation de la connaissance

la socialisation représente l'interaction des individus au sein d'un groupe, c'est un processus d'ajustement de l'intersubjectivité, d'intégration culturelle.
L'apprentissage se fait par l'observation, l'intuition, l'imitation, sans recours à la codification, ni au langage.
Exemples : le jeune cadre qui reproduit les comportements de ses ainés dans sa façon de saluer, de s'habiller ou de travailler, ou les apprentis qui améliorent leur dextérité par observation et imitation de leur maître.

II.2.2. La formalisation ou externalisation

Elle désigne l'explication par le discours ou par l'écrit, des pratiques et des croyances. Cela répond à une nécessité de transfert et de clarification.
Exemple : les ouvrages de management sont un exemple d'externalisation.

II.2.3. Internalisation ou intériorisation

C'est l'absorption de la connaissance explicite dans la connaissance tacite. Elle est très proche de l'apprentissage par la pratique ou la routine. L'internalisation est facilitée par des mots sous forme de récits, par des supports, documents, manuels…
Exemple : l'apprenti boulanger, une fois installé, aura son tour de main propre, différent de celui de son prédécesseur.

II.2.4. Combinaison

C'est le processus de systématisation des concepts explicites en un système de connaissance, c'est-à-dire la combinaison—par l'analyse, la catégorisation et la reconfiguration de l'information—de différents corps de connaissance explicites en une nouvelle connaissance explicite.
Exemple : une organisation qui définit des règles de sécurités affichées dans les bureaux.

II.3. Définitions du Knowledge Management

Il n'y a pas une définition du Knowledge Management qui fasse l'unanimité. Ceci est dû au fait que chaque définition se situe dans un contexte et dans une optique donnés.

Pour P. BOUVARD et P. STORHAYE, la gestion des connaissances « consiste (…) à créer un flux optimal de connaissances, alimenté par tous les acteurs de l'entreprise.

Quant à BARTHELME-TRAPP Françoise et VINCENT Béatrice, la gestion des connaissances et « un ensemble de modèles ou méthodologies pouvant mettre en œuvre des outils de traitement de l'information et de la communication visant à structurer, valoriser et permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été développées et qui y ont été ou sont encore mises en pratique en son sein[30] ».

Giles BALMISSE voit en la gestion des connaissances « l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. Elle vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise[31]. »

En résumé, la gestion des connaissances n'est pas une fin en soi. Convaincu de l'enjeu stratégique et des gisements de productivité qu'elle représente, l'approche KM a vocation à devenir un véritable projet d'entreprise, soutenu par la Direction Générale, et décliné à tous les niveaux opérationnels[32]. En effet, le véritable objectif du KM n'est pas d'accumuler, de classer, de trier des quantités d'informations inutiles, mais plutôt il se propose de constituer le capital intellectuel de l'organisation, de l'enrichir en permanence et de le restituer facilement à l'ensemble des cadres[33].

---

[30] BARTHELME-TRAPP F. & VINCENT B., Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, in Actes de la Xième conférence annuelle de l'AIMS, 2001, p.5

[31] BALMISSE G., Gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge, Paris : Vuibert, 2002, p.27

[32] Jean Yves Prax, Le Manuel du KM : une approche de 2e génération, Editions Dunod, 2003, p.21

[33] Jean Yves Prax, Le Guide du KM : concepts et pratiques du management de la connaissance, Editions Dunod, 2000

III. Les trois piliers du Knowledge Management

Le Knowledge Management met les hommes au centre de son projet de création de valeur, l'organisation et les outils informatiques formant l'épine dorsale du système.

III.1. Les individus

L'étape la plus délicate dans une démarche de knowledge management, est la sensibilisation et l'implication des salariés de l'organisation. Si les détenteurs des connaissances ne jouent pas le jeu en utilisant les nouveaux outils et en s'adaptant à la nouvelle organisation, la démarche de knowledge management est irrémédiablement vouée à l'échec !

III.2. L'organisation

Il est primordial d'adapter l'organisation de l'entreprise pour faciliter la création et la circulation des connaissances. Elle doit être en mesure de supporter l'organisation de communautés de compétences autour d'individus clés, experts dans leur domaine et détenteurs de la connaissance tacite tant convoitée.

III.3. Les technologies

Les technologies vont aider à la capitalisation et au partage des connaissances de l'organisation. Elles permettent notamment de s'affranchir des problèmes de temps et d'espace en fournissant un environnement facilitant les communications entre individus. Les technologies sont donc indispensables au déploiement du KM sur l'ensemble de l'entreprise.

IV. Les limites du knowledge management

Comme toute discipline, le « KM » connaît ses limites, qu'il est d'autant plus important d'avoir en tête que le concept est nouveau, et comme nous avons eu l'occasion de le souligner, peu clair.

Parmi les difficultés que l'on peut rencontrer dans la mise au point d'une démarche de KM, on peut noter les écueils suivants[34] :

- Cas où l'information ou la connaissance est peu formalisable.

Tous les savoirs ne sont pas modélisables et formalisables au même degré. Dans bon nombre de procédures, l'importance de la pratique gestuelle, des savoirs informels sont considérables. Leur consignation sous forme de procédures fixées et réutilisables n'est pas forcément possible ni souhaitable.

- Trop de formalisation paralyse l'innovation.

Apprendre, ou connaître, ce n'est pas forcément toujours se glisser dans des schémas pré-établis, mais parfois au contraire se laisser surprendre par des événements qui suscitent la curiosité, l'interrogation, et le désir de connaissance.

-Jusqu'où l'expérience peut-elle réellement se transmettre ?

L'expérience, dit-on parfois « est un peigne pour les chauves ».

Dans certains cas, on a beau savoir quelles sont ou quelles peuvent être les conséquences de ses actes, seule la réitération personnelle de l'expérience (et des déboires qu'elle peut entraîner) joue un rôle véritable d'enseignement.

Section I : Méthodes et outils du Knowledge Management

I. Les méthodes

La méthode, c'est le chemin, une fois qu'on l'a parcouru [Marcel Granet].

Les différents modèles existant aujourd'hui permettent d'aboutir à un état des lieux de la connaissance, une carte de navigation destinée à savoir d'où l'on part, et où l'on veut aller. La gestion des connaissances en tant que discipline est apparue en réponse à un vaste champ de problèmes résultants de pertes de mémoires, de choix, d'expertise ou pratiques techniques.

Les constats étaient simples :

- ✓ Comment faire pour qu'une erreur ne se reproduise pas ?
- ✓ Comment ne pas transmettre n'importe quoi à n'importe qui ?

[34] Véronique DESLANDRES & LYONI Gerardo GUTIERREZ-SEGURA, « Facteurs de réussite pour la gestion des connaissances dans les réseaux de PME : Expériences dans le bâtiment », LYONI Colloque IPI Autrans, 22-23 janvier 2004

- ✓ Comment passer d'une somme d'actions curatives à des actions préventives ou à une optimisation du processus ?
- ✓ Comment créer une mémoire organisationnelle qui perdure aux acteurs et aux situations qui en ont été à l'origine ?
- ✓ Comment savoir ce qu'on sait ?

Cette section présente des méthodologies pour répondre à ces questions. Les méthodes sont réparties en 6 groupes, en s'inspirant de la classification de Jean Yves Prax.

I.1. Méthodes de repérage de la connaissance tacite

Elles comprennent le storytelling, la métaphore, l'image numérique, Le mind mapping, le brainstorming et le jeu de rôles. Dans cette rubrique on range également les FAQs—Frequently Asked Questions—que nous ne traiterons pas dans ce rapport.

I.1.1. Le storytelling

Le storytelling est traduit par « analyse du récit ». Il permet de révéler des éléments de connaissance tacite : le narrateur met en scène une situation vécue, par exemple la résolution d'un problème, dont les éléments peuvent ensuite être réutilisés. De plus, le récit ou narration est supposé contenir une charge émotionnelle forte, une proximité qui améliore son appropriation et la mémorisation par l'auditeur.

I.1.2. La métaphore

La métaphore est « un procédé par lequel on transporte la signification propre d'un mot à une signification qui ne lui convient qu'en vertu d'une analogie, d'une comparaison sous entendue ; par exemple : brûler de désir, la lumière de l'esprit… » [Jean Yves Prax, 2003]. La métaphore est un outil précieux car elle permet aux acteurs d'exprimer des attentes, des usages qu'ils ne connaissent pas encore (pour un projet en cours), et cela sans utiliser un langage qu'ils ne possèdent pas.

I.1.3. L'image numérisée

Michel Cartier[35] analyse le rapport cognitif à l'image et au texte numériques en distinguant trois mondes (monde perceptuel, monde analogique, monde conceptuel) et trois niveaux de lecture (repérage, balayage et profondeur).

L'image, contrairement au texte qui doit être décodé à plusieurs niveaux (linguistique, sémantique, rhétorique…), a un impact cognitif et émotionnel très fort, parce que direct.

I.1.4. Le mind mapping, le brainstorming et le jeu de rôles

Ces méthodes ont en commun (i) de caser un peu la routine des discours magistraux ou des raisonnements trop linéaires, en proposant des progressions heuristiques, plus favorables à l'émergence d'idées nouvelles, (ii) de laisser la parole aux personnes qui s'expriment moins volontiers en publics et (iii) de permettre à chacun de voir sa contribution personnelle par la visualisation (au tableau) d'une construction collective.

I.2. Les méthodes cartographiques et métaconnaissance

Personne ne peut de nos jours prétendre maitriser seul la connaissance nécessaire à la pratique de son métier. Plutôt donc que de mémoriser des tonnes d'informations, on gagnerait mieux à mémoriser le chemin d'accès.

Si la connaissance est formalisée sous forme explicite, alors les index linguistiques pourront servir de « balises d'accès » : c'est ce qu'on appelle les ***ontologies*** ;

Si la connaissance n'existe pas sous forme explicite, alors on peut organiser un réseau d'accès aux personnes qui la détiennent : on parlera de ***réseaux cognitifs*** pour décrire le Qui connaît Quoi, et de ***réseaux sociaux*** pour décrire le Qui connaît Qui. En réalité, comme le précise Prax, la demande est « Qui connaît Qui connaissant Quoi ? ».

I.3. Les mémoires d'entreprise

[35] Michel Cartier, « Le Web de 3e génération : un Web intuitif, sémantique, dynamique », note non publiée et citée par Jean Yves Prax [2003], p.220

La mémoire a pour objectif de recueillir, afin de les préserver et de les transmettre, les savoirs acquis, soit par une personne, soit par une organisation. Ces savoirs comprennent à la fois les connaissances détenues par les acteurs vivants et les documents produits ou utilisés.

I.3.1. Mémoire humaine

Elle part du principe que tout individu d'une organisation, possédant un savoir ou une expérience liés au travail, est un acteur de la mémoire collective de l'organisation. Ce savoir concerne à la fois les aptitudes acquises au cours de la vie professionnelle, les connaissances, le savoir-faire, le savoir-être et les compétences particulières de l'individu.

I.3.2. Typologie des mémoires au sein de l'organisation

- **La mémoire organisationnelle** rassemble les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elle peut inclure des informations sur les structures organisationnelles présentes et passés, sur les ressources humaines, etc.

- **La mémoire projet** est directement liée à une mission particulière réalisée au sein de l'entreprise. Un groupe de personnes est formé pour un temps donné pour réaliser un projet bien défini. La mémoire projet rassemble les connaissances, savoir-faire, compétences qui ont été nécessaires à l'accomplissement de ce projet.

- **La mémoire technique** se rattache quant à elle à un métier. Elle s'intéresse à l'aspect opérationnel de l'entreprise, c'est à dire à l'expérience acquise liée au travail et permettant à l'entreprise de vivre. Elle est constituée de connaissances liées à un métier et nécessaires à l'exécution des tâches des individus de l'entreprise en vue d'une activité particulière.

I.4. Les méthodes de capitalisation de l'expérience

Ce sont les méthodes REX, MEREX, CYGMA, et le Benchmarking.

I.4.1. La méthode REX (Retour d'EXpérience)

La méthodologie *REX* gère les connaissances dans un objectif affiché de retour d'expérience.

Cette méthode est surtout adaptée aux contextes industriels lourds tels l'industrie nucléaire, l'automobile, la sidérurgie, etc.

Le procédé REX construit un ***système de connaissances*** par la mise en oeuvre de onze procédures qui vont de l'identification des connaissances à capitaliser à la diffusion de ces connaissances.

La mise en place d'une application REX comporte trois étapes :

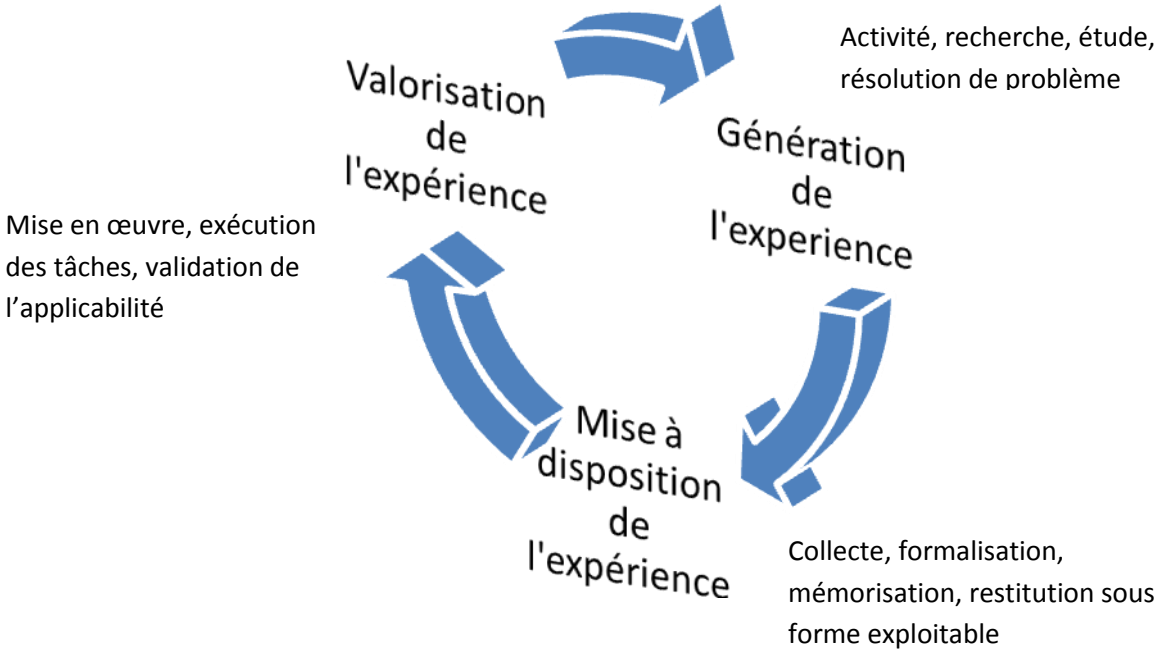
1. L'analyse des besoins en connaissances et l'identification des sources de connaissance d'une organisation.
2. La construction d'Eléments de Connaissances[36] (EC)
3. La mise en place du système de gestion des connaissances.

Le cycle de la capitalisation du retour d'expérience se résume en une boucle vertueuse à trois étapes représentées dans le schéma suivant :

Figure 8 : boucle vertueuse de la capitalisation de l'expérience

[36] Un *Elément de Connaissance* (EC) est un texte qui se présente sous forme de fiche. Un EC a pour but de valoriser les connaissances de l'organisation et de faciliter leur consultation. Il existe trois types d'EC :

- L'*ECD* (**EC D**ocumentaire) qui est produit à partir du fonds documentaire et correspond au résumé d'un document.
- L'*EEX* (**E**lément d'**EX**périence) qui renvoie à l'expérience acquise par une personne de l'entreprise et qui est formalisée au cours d'un entretien.
- L'*ESF* (**E**lément de **S**avoir-**F**aire) qui renvoie au savoir-faire acquis par une personne en participant à une activité particulière.


Activité, recherche, étude, résolution de problème
Génération de l'experience
Collecte, formalisation, mémorisation, restitution sous forme exploitable
Mise à disposition de l'expérience
Mise en œuvre, exécution des tâches, validation de l'applicabilité
Valorisation de l'expérience

Source : extrait du Guide du Knowledge Management : concepts, pratiques du management de la connaissance de Jean Yves Prax, Editions Dunod, 2003

I.4.2. MEREX (Mise En Règle de l'EXpérience)

MEREX est une méthode de capitalisation de l'expérience mise au point par Jean-Claude en 1995 chez Renault, à la suite d'un benchmark avec l'Aérospatiale, pour l'amélioration continue des processus de l'ingénierie de ses véhicules. MEREX s'est donné par simple mots la simplicité et la réponse aux attentes des utilisateurs : il y a en effet un risque bureaucratique à vouloir tout capitaliser ; le principe de MEREX est de partir des attentes des « clients » afin d'extraire les connaissances requises, en respectant 4 principes de base :

- ✓ Chaque expérience est limitée à une fiche A4
- ✓ Les détails sont capitalisés
- ✓ On se limite à des faits simples et précis
- ✓ La méthode est utilisable par tous.

En une page, les fiches doivent apporter une réponse concrète et rapide à un problème.

MEREX est un véritable outil d'aide à la décision. La séparation des rôles d'acteurs qui rédigent, de ceux qui valident, du gestionnaire et des exploitants est capitale pour la qualité des fiches et la réussite du projet.

I.4.3. La méthode CYGMA (CYcle de vie et Gestion des Métiers et des Applications)

Cette méthode a été créée par la société Kade-Tech afin de capitaliser des connaissances liées à la vie d'un produit manufacturé. Elle procède par entretiens et par la consultation des documents de l'entreprise pour établir un ***bréviaire de connaissances de filière métier***.

Ce bréviaire est constitué :

- D'un glossaire métier qui définit le périmètre et les termes utilisés dans le métier
- D'un livret sémantique qui répertorie les représentations structurelles d'un objet, les phénomènes observés et les problèmes à résoudre
- D'un cahier de règles qui est un ensemble de connaissances et de faits rassemblés sous forme de règles
- D'un manuel opératoire qui représente un enchaînement d'activités et qui intègre la connaissance structurelle et la connaissance comportementale (facteur humain)

La démarche de mise en œuvre de CYGMA est de partir du besoin des équipes de terrain pour construire un livrable qui permettra le transfert de connaissances, et qui sensibilisera les utilisateurs futurs à l'importance de la mise à jour d'un tel référentiel.

I.4.4. Le benchmarking

Le benchmarking, traduit en français par « étalonnage concurrentiel » est un processus systématique d'évaluation des produits, des services et des procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, dans le but d'une amélioration de ses propres performances[37]. Outre le

[37] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003, p.260

benchmarking concurrentiel, on peut mettre en place un benchmarking interne (comparaison des procédés, échanges des meilleures pratiques, évaluations des performances entre différentes agences géographiques par exemple) ou un benchmarking fonctionnel (comparaison de fonctions et processus avec des secteurs différents).

I.5. Les méthodes de modélisation du système de connaissance

I.5.1. MKSKM (Methodology for Knowledge System Management)

MKSM (Methodology for Knowledge System Management) est une méthode mise au point pour le CEA (Commissariat à l'Energie Atomique) en 1996 par E. Brunet et JL. Ermine. Il s'agit de traiter les problèmes de capitalisation des connaissances, précisément dans une optique de gestion des connaissances d'une organisation.

MKSM se donne pour finalité d'observer et de maîtriser le système de connaissance dans sa globalité et dans sa complexité ; pour cela il définit trois points de vue indissociables :

- Un point de vue ontologique ou structurel : le système est vu comme un ensemble d'objets ;
- Un point de vue phénoménologique, ou fonctionnel : le système est vu comme agissant, « faisant quelque chose » ;
- Un point de vue génétique, ou évolutif : le système est vu dans son évolution au cours du temps et en accord avec le projet.

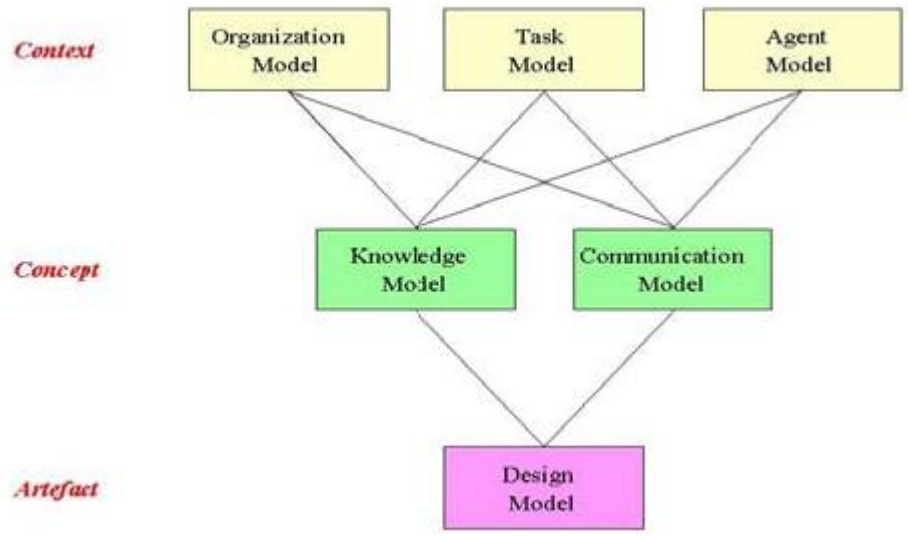
La méthode MKSM propose une démarche de type projet en plusieurs phases dont la plus importante est la phase de modélisation et dont l'aboutissement est l'élaboration d'un Livre de Connaissances.

Le Livre de Connaissances MKSM est le point de départ pour une gestion diversifiée du patrimoine de connaissances. Tel quel, il peut être utilisé pour le partage ou la transmission des connaissances, pour la formation, pour la capitalisation.

I.5.2. La méthode commonKADS (Knowledge Analysis and Design System/Support)

La démarche de mise en œuvre de cette méthode fait intervenir un auditeur qui, à partir d'entretiens avec les différents experts de l'organisation, va déduire les modes de fonctionnement soit d'une personne (expert) soit de l'organisation. La modélisation portera par exemple sur le processus utilisé par un expert pour trouver la solution d'un problème : les interactions entre concepts et contexte seront explicitées.

Figure 9 : Modèle-type de la démarche CommonKADS



Source : http://www.commonkads.uva.nl/index.html

I.5.3. La méthode KOD (Knowledge Oriented Design)

KOD est une méthode qui se déroule en trois grandes phases :

1. Recueil des connaissances - très importante car elle garantit la qualité du résultat.

2. Exploitation des textes transcrits suite au transfert des connaissances

3. Construction d'un modèle d'expertise.

- ✓ La méthode KOD se concentre sur l'expert, en donnant un rôle prépondérant à l'étude des entretiens.

I.5.4. La méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping)

KALAM, mise au point par Jean Yves Prax, consiste à cartographier les connaissances et les compétences utiles à l'exécution des tâches d'un processus critique de l'entreprise.

KALAM permet de concilier en une seule démarche cohérente le management par processus (démarche qualité totale), l'optimisation de la performance par amélioration des interfaces entre les tâches/acteurs, l'accès au Qui fait Quoi, l'analyse de la criticité/vulnérabilité des tâches, la capitalisation des tâches, l'optimisation du processus et une politique prévisionnelle des compétences et de l'emploi.

II. Les outils du Knowledge Management

Le management des connaissances a ceci de spécifique qu'il se développe autour des TIC (technologie de l'information et de la communication) et repose énormément sur la notion d'outils et qu'il recouvre une large palette d'outils divers : on ne peut pas dire qu'il existe un type d'outils de KM[38]. Ces outils restent des moyens techniques et sont loin de résoudre tous les problèmes.

Les outils les plus nombreux sont ceux qui interviennent dans le processus de gestion de la connaissance explicite, essentiellement à travers la gestion des supports de connaissances que sont les documents produits, individuellement ou collectivement.

[38] Claire Beyou, Manager les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.69

Gilles BALMISSE[39] a étudié les outils de la gestion des connaissances selon le mode de transfert des connaissances (socialisation, externalisation, internalisation et combinaison) élaboré par NONAKA et TAKEUTI, outils résumé dans le tableau suivant :

Tableau 5 : outils de la gestion des connaissances par NONAKA et TAKEUTI

<table>
<tr><th colspan="5">Vers</th></tr>
<tr><td rowspan="5">De</td><td rowspan="3">Tacite</td><td colspan="2">Tacite</td><td colspan="2">explicite</td></tr>
<tr><td colspan="2"><u>Socialisation</u></td><td colspan="2"><u>Externalisation</u></td></tr>
<tr><td>Localisation d’experts</td><td>-Outils de localisation d’experts</td><td colspan="2">-Outils de groupware
-Messagerie électronique
-Liste de diffusion
-Forum de discussion
-Chat
-Outils de e-learning</td></tr>
<tr><td>Echange d’expertise</td><td>-Outils de groupware
-Outils de e-learning</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">Explicite</td><td colspan="2"><u>Internalisation</u></td><td colspan="2"><u>combinaison</u></td></tr>
<tr><td colspan="2">-Text mining
-Outils de cartographie des connaissances
-Outils de visualisation
-Outils de e-learning</td><td colspan="2">-Outils de GED</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>Acquisition</td><td>-Text mining
-Data mining</td></tr>
<tr><td>Organisation</td><td>-Entrepôts de données
-Thésaurus
-Réseaux
-Systèmes experts
-Systèmes de raison à base de cas</td></tr>
</table>

[39] BALMISSE G., Gestion des connaissances : outils et applications du KM, Paris : Vuibert, 2002, p.58

					-Réseaux bayésiens
				Accès	-Moteurs d'indexation et de recherche -Agents
				Partage	-Outils de groupware -Outils de workflow -Outils de push

La valeur ajoutée se crée en fédérant ces outils et en les intégrant dans une démarche managériale pour répondre à des besoins et des objectifs clairs de l'organisation.

Compte tenu de l'ensemble des fonctionnalités touchées par les connaissances, les outils qui manipulent des éléments de connaissances couvrent un large panel. On peut distinguer quatre types d'outils répondant à différentes approches de la gestion des connaissances :

- Les outils de diffusion des connaissances (groupware, visiophonie/vidéoconférence, messagerie, forums électroniques, workflow…) ;
- Ceux pour le stockage des connaissances (GEIDE, SGBB…) ;
- Ceux liés à l'identification des connaissances (Gingo, Umap…) ;
- Enfin les outils permettant l'accès aux connaissances (internet, intranet, extranet…).

Les principaux reproches que l'on peut faire à ces outils sont que :

- la majorité d'entre eux sont limités à une fonction particulière du KM,
- les outils ne prennent pas en compte le domaine de l'organisation, ni les standards utilisés,
- certains de ces outils ont été développés spécifiquement pour une entreprise ou organisation donnée –en général, un grand groupe et ses partenaires-, et ne conviennent pas nécessairement aux autres entreprises ou organisations, et surtout,
- la réussite du projet de Knowledge Management associé à l'utilisation de l'outil n'est jamais garantie, et les grands groupes s'interrogent même sur l'efficacité de ce type de projet.

•

III. Les métiers de la gestion des connaissances

Le rôle de la Direction Générale dans la mise en place et la promotion du système de gestion des connaissances est crucial.

Tableau 6 : Les métiers de la gestion des connaissances

Dénomination	Equivalent en anglais	Principale mission et activités clés	Profil/ caractéristiques
Directeur/ Responsable des connaissances	(Chief) Knowledge Officer	Définir la politique KM, donner la vision, coordonner	Top management
Editeur de connaissances	Knowledge editor	Convertir et extraire la connaissance non structurée en connaissance plus structurée, stockée de manière organisée dans des bases de données ou de connaissances	Documentaliste, spécialisé de bases de données
Administrateur des connaissances	Knowledge Administrator	Même type de rôle que ci-dessus, avec une focalisation sur la mise à jour des bases de connaissances (suppression des doublons, des connaissances obsolètes…)	Administrateur de données, spécialiste des outils
Animateur de communautés de pratique	Moderator-CoP	Développer un langage commun aider les « Knowledge Workers » dans leur travail sur les connaissances	Manager, profil expert
Architecte de connaissances	Knowledge Architect	Concevoir l'architecture des systèmes de management des connaissances	Chef de projet/ orientation organisation et TIC
Courtier en connaissances	Knowledge Broker	Développer les liens entre les besoins et les ressources en connaissance dans l'entreprise (développement de « place de marché » sur les connaissances)	Médiateur et organisateur
Analyste des connaissances	Knowledge Analyst	Interpréter les nouveaux champs de connaissance dans son domaine et en déduire de nouveaux besoins pour l'organisation et les clients	Fonction veille, expert
Propriétaire de connaissances, expert ou « sachant »	Knowledge Owner, Knowledge Champion	Alimenter les bases de connaissances, en tant qu'expert dans un domaine de connaissance	Tout salarié ayant développé une connaissance approfondie d'un domaine

Ingénieur des connaissances	Knowledge Engineer	Réaliser l'ingénierie des connaissances : formalisation, explicitation, création d'outils pour le transfert (documentation, modules de formation, etc.)	Formateur, cogniticien
Travailleur du savoir	Knowledge Worker	Participer dans toutes ses activités au partage des connaissances : en tant qu'utilisateur (« prendre ») et en tant que contributeur (« donner »).	Tout salarié

Source : Claire BEYOU [2003], p.197

Section II : Stratégies et mise en œuvre d'une démarche Knowledge Management

Le projet de Knowledge Management est à la fois un projet de conduite de changement, d'organisation et de méthodes, d'intégration des outils technologiques et de capitalisation des connaissances. A l'instar de tout projet, il doit suivre une démarche itérative, progressive et globale.

Un projet de Knowledge Management n'a de valeur ajoutée que s'il est vu dans le cadre d'un besoin stratégique global. Les enjeux d'une bonne gestion des connaissances et savoir-faire « dépassent (…) largement le cadre d'une simple mémoire collective ou documentaire pour s'inscrire dans une logique de développement stratégique durable[40]. »

Il n'y a pas de méthode générique de mise en œuvre du KM[41], mais en général les approches du management des connaissances tiennent en trois grandes phases[42] :

- La première phase consiste faire un diagnostic global avant le démarrage du projet de KM ;

[40] BUCK, Jean Yves, le Management des connaissances et des compétences en pratique, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p. 23

[41] Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management, une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2OO3, p.429

[42] Claire Beyou, Management les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, p.63

- La deuxième phase consiste à mettre en place le KM à travers les dispositifs organisationnels touchant aux différents processus de l'entreprise, humains et techniques ;
- La troisième phase vise à déployer le KM dans l'ensemble de l'entreprise, à le faire vivre et le mettre sous le pilotage afin d'en mesurer en permanence l'efficacité.

Dans cette section, nous présenterons en premier lieu les différentes approches de la gestion des connaissances. Après cela, nous présenterons les deux stratégies de gestion de connaissances : la stratégie de codification et celle de personnalisation.

I. Les approches de la gestion des connaissances

Il y a deux grandes approches de la gestion des connaissances que sont l'approche « capital intellectuel » et l'approche « création de connaissances nouvelles ».

I.1. L'approche « capital intellectuel »

Les approches de la gestion des connaissances sont nombreuses. Les deux familles dont nous nous proposons de traiter sont propres aux classifications faites par M. BAYAD et S.F. SEIMEN[43].

Selon l'approche « capital intellectuel », les ressources de l'organisation peuvent être partagées en ressources matérielles et en ressources immatérielles.

Les ressources matérielles, qui figurent dans le bilan des entreprises sont l'argent, les bâtiments, les machines…bref les éléments tangibles. Les ressources immatérielles comprennent les ressources humaines, les procédures, la propriété intellectuelle et les actifs invisibles liés au marché comme la fidélité des clients. Ce sont ces ressources immatérielles qu'on nomme « capital intellectuel » ou « capital immatériel ». Tom STEWART[44] en donne la définition suivante : « la

[43] BAYAD Mohamed et SIMEIN Serge Francis, le Management des connaissances : état des lieux et perspectives, in : actes de la XIIème conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003, p.5
[44] STEWART, Thomas A., Intellectual Capital : the new wealth of Organisation, Londres : Nicholas Brealey Publishing, 1997, P. 11

matière intellectuelle—connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences—dont une entreprise peut se servir pour créer de la valeur ».

Globalement, les actifs d'une entreprise peuvent être classés selon le tableau suivant :

Tableau 7 : la valeur marchande globale d'une entreprise

Capital visible (valeur comptable) Actifs corporels moins dette visible	**Actifs immatériels (valorisation du prix des actions par le marché)**		
	Composante externe (marques, relations avec les clients et les fournisseurs)	**Composante interne** (organisation : encadrement, statut juridique, procédés, politiques commerciales, recherche et développement, logiciels)	**Compétence individuelle** (éducation, expérience)

Source : Erik Sveiby, Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises, savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000, p.37

I.2. L'approche « création de connaissances nouvelles »

Les quatre modes de conversion du savoir au sein des organisations (socialisation, internalisation, externalisation et combinaison) sont le fruit des travaux de NONAKA. Celui-ci et TAKEUCHI, proposèrent en 1995 un modèle de conduite du processus de création des connaissances en cinq phases :

- Le partage des connaissances tacites : il s'agit de l'interaction face à face entre les membres de l'équipe composée de différentes compétences fonctionnelles ;
- La création de concepts : à travers des mécanismes d'induction, de déduction et d'abduction, on peut transformer des connaissances tacites en connaissances explicites ;
- La justification des concepts par le top management, en fonction de leur utilité à l'entreprise ;

- La conception d'un archétype : le mixage des nouveaux et anciens concepts par les intervenants afin de concevoir de nouveaux produits et /ou services
- Et l'intégration des différents niveaux : appropriation du modèle par les utilisateurs de l'organisation.

Tableau 8 : synthèse des deux approches de la gestion des connaissances

Approches de la gestion des connaissances	
Approche « capital intellectuel »	**Approche « création de connaissances nouvelles »**
• Ressources de l'entreprise : matérielles et immatérielles • Capital immatériel ou intellectuel : connaissances, informations, propriété intellectuelle, expériences • Approche pronée par les entreprises américaines et européennes	• « le processus d'innovation intervient par un dialogue continu entre les connaissances tacites et les connaissances explicites » ; • Approche prônée par les entreprises japonaises

II. Les stratégies de la gestion des connaissances

II.1. La stratégie de codification

C'est une approche dite de « personne à document » ou « approche informatique ». Dans ce type de stratégie, « la connaissance est extraite de la personne qui l'a développée, rendue indépendante de cette personne, et réutilisée pour des objectifs variés[45] ».

Cette démarche ne permet pas de conserver qu'imparfaitement la connaissance, mais incite à une créativité importante. Son utilisation permet de réaliser des économies d'échelle grâce à la réduction des délais.

II.2. La stratégie de personnalisation

[45] HANSEN, Morten T., NOHRIA, THIERNEY, Thomas, Quelle est votre stratégie de gestion du savoir, In : Le management du savoir en pratique (les meilleurs articles de la Harvard Business Review), Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.121

Cette approche est dite de « personne à personne » ou « approche ressources humaines ». Dans ce type de stratégie, la circulation et le partage des connaissances se font à travers des échanges en face à face, par téléphone, par mail, visioconférence…

L'approche met l'accent sur « la mise en place d'une culture d'entreprise favorisant la bonne communication, où tout est conçu et fait pour encourager le partage des connaissances entre personnes d'une même communauté à travers des contacts personnels [46]».

Tableau 9 : stratégie de codification et stratégie de personnalisation

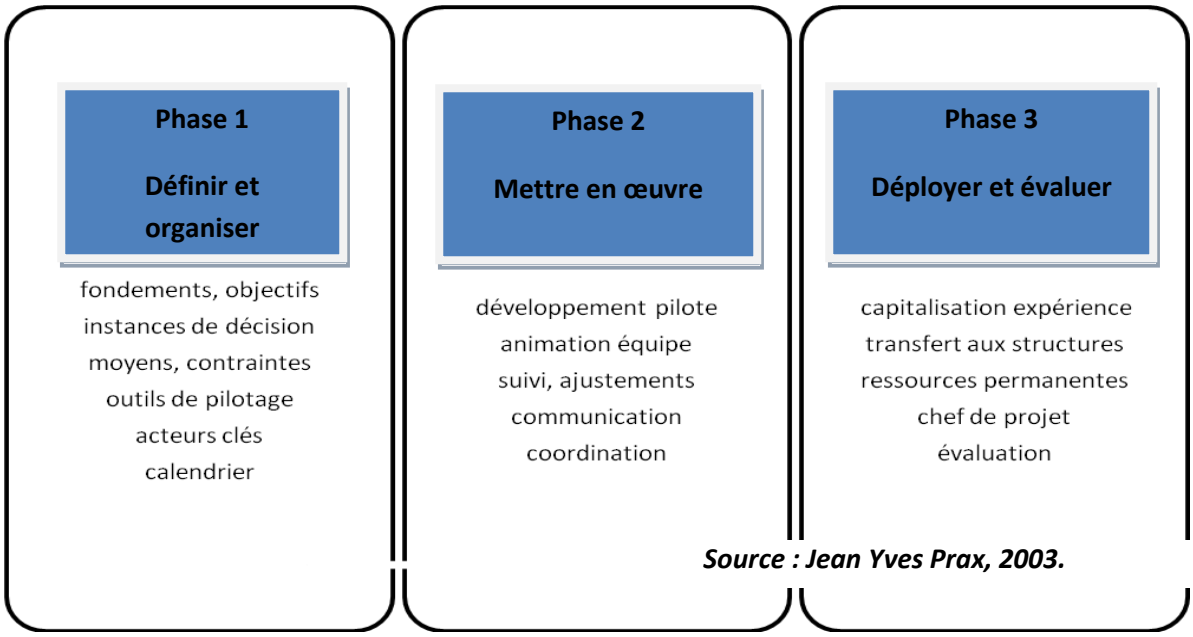
	Codification	**Personnalisation**
Stratégie concurrentielle	Permet la mise en œuvre de systèmes d'information rapides, fiables et de grande qualité grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée	Permet des conseils créatifs et rigoureux sur des problèmes stratégiques de haut niveau grâce à la canalisation de l'expertise individuelle.
Modèle économique	Economie de réutilisation	Economie d'expertise
Gestion du savoir	Personne à document	Personne à personne
Technologies de l'information	Importants investissements en informatique	Investissements modérés en informatique
Ressources humaines	-formation assistée par ordinateur -récompense selon contribution aux bases de données	-formation par le mentorat -récompense selon le partage direct des connaissances avec autrui

Source : Adil CHAFIQI & Said EL MOUSTAFID, p.54

[46]BAYAD, Mohamed et SIMEIN Serge Francis, le Management des connaissances : état des lieux et perspectives, in : actes de la XIIème conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003, p.15

Section III : Pilotage d'un projet de Knowledge Management

Figure 10 : trois temps forts, depuis la conception jusqu'à la mise en exploitation



Source : Jean Yves Prax, 2003.

La gestion des connaissances doit être introduite avec le soutien et la collaboration des employés de tous niveaux de façon à ce que ceux-ci puissent voir la démarche comme une opportunité personnelle et qu'ils adhèrent ainsi aux projets qui seront sélectionnés comme projets prioritaires.

Phase 1 : le diagnostic

Cette phase consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise en relation avec les différentes sources de connaissance dont elle dispose.

Plusieurs auteurs ont proposé des axes selon lesquels le diagnostic devrait se faire. Ainsi, Claire Beyou[47] propose 3 axes dans cette phase :

- Déterminer les enjeux du management des compétences
- Faire la cartographie des connaissances ;
- Et étudier la maturité de l'entreprise.

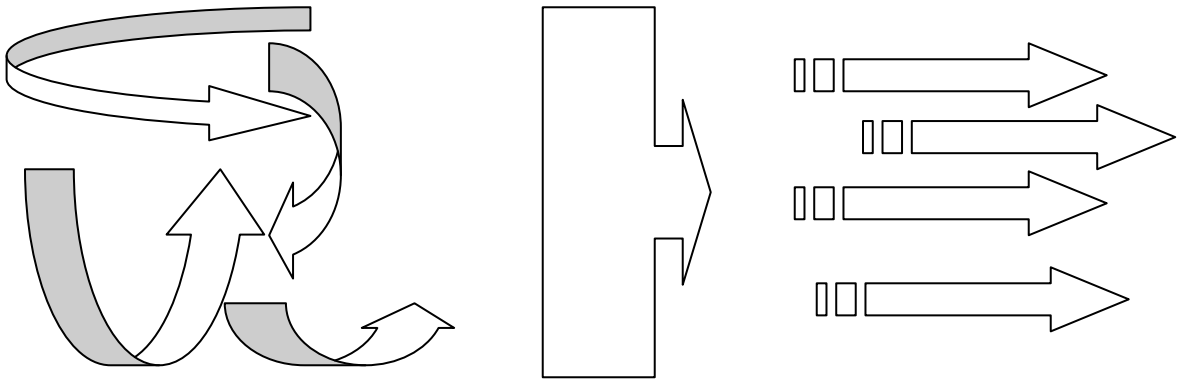
[47] Claire Beyou, Management les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, pp.63-69

Phase 2 : Politique expérimentale

La gestion de projet passe par une fédération de plusieurs sous-projets, chacun contribuant pour sa part à atteindre la cible globale.

Le principe d'action est de s'inspirer de la méthode de « management par percée ». Un projet de percée est un projet concret, avec un objectif visible et facile à atteindre, porté par des acteurs motivés. Il crée une communauté d'acteurs qui focalisent leur énergie et leur intelligence sur l'objectif à atteindre. L'important est de fédérer les différents projets de percée au sein d'un projet global, comme le montre la figure suivante.

Figure 11 : projets de percée



Initiatives foisonnantes et isolées | **Méga projet unique** | **Projets de percée**

Source : Jean Yves Prax, 2003, p.445

Néanmoins, si chaque projet de percée met en scène des domaines distincts, avec des acteurs différents, il y a un risque de cloisonnement. Il est donc nécessaire d'animer quelques projets dits transverses pour assurer la cohérence d'ensemble du dispositif expérimental. Les projets transverses les plus fréquents sont la politique de communication et de formation, la mutualisation des retours d'expériences, la plate forme technologique et les standards, le guide méthodologique…

Phase 3 : le déploiement

Le déploiement du management des connaissances consiste à mettre en place l'ensemble du dispositif en fonction du cahier des charges global. Il passe par plusieurs étapes :

D'abord, à la fin de la période expérimentale, une réunion générale des acteurs porteurs de projets de percée doit permettre d'évaluer le travail fourni, ses bénéfices et une restitution en Direction Générale ;

L'ensemble des processus sont « calés », par rapport aux enjeux du KM dans l'organisation ;

Le management de première ligne et de deuxième ligne est impliqué dans la démarche, soit à travers des formations, soit à travers des séances de présentation/discussions autour de la nouvelle démarche et l'appropriation des outils ;

Les salariés sont formés/sensibilisés aux outils et méthodes ;

Enfin tous les postes clés de l'animation du dispositif sont identifiés, outillés et reconnus en interne.

En termes de déploiement dans l'entreprise :

- **Big Bang :** Dans le cadre d'une approche de type Big Bang, l'ensemble de l'organisation est concernée et bascule en parallèle. C'est une vision stratégique, un projet d'entreprise issu du plus haut niveau de la direction générale et dont les engagements doivent être à tous les niveaux de l'organisation, aussi bien pour la hiérarchie que pour les métiers.
- **Diffusion progressive :** Dans le cadre d'une approche par diffusion, un projet pilote est réalisé et servira par la suite de démonstration pour un programme à l'ensemble de l'organisation. A l'issu du premier programme réussi, toutes les branches ou entités de l'entreprise pourront recenser les initiatives possibles en termes de gestion des connaissances.

En termes d'engagement des collaborateurs dans le processus :

- **Rupture :** Le mode de rupture a pour objectif de créer un électrochoc afin de motiver les acteurs et permet ainsi de créer un nouveau réflexe rapidement.

- **Engagement progressif :** L'engagement progressif se base sur une acception et un engagement croissant des collaborateurs.

Peu d'organisations se lancent dans une approche de type *Big Bang*. Au contraire, la majeure partie des entreprises sont unanimes plutôt de démarrer sur des « îlots de connaissances » qui serviront ensuite de démonstration pour diffuser progressivement le projet à travers l'ensemble des entités.

Chapitre II : Le Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc

Son appellation pendant le protectorat fut le secrétariat Général du Protectorat. Il siégeait au même endroit où siège actuellement le Secrétariat Général du gouvernement tout en étant mitoyen et attenant au siège de l'administration du Résidant Général Français qui n'est que l'actuel siège du ministère de l'intérieur.

Le Secrétariat Général du Gouvernement, ou les instances similaires dans d'autres pays, est l'organe administratif chargé d'assurer l'organisation et de veiller au bon fonctionnement du travail gouvernemental. Ce n'est pas un cabinet ; dans la plupart des pays, il est conçu comme instance de régulation, une sorte d'institution charnière, qui intervient au niveau des procédures et des circuits de décision du travail gouvernemental.

En général, le Secrétariat Général du Gouvernement assure trois fonctions principales :

1. Contribuer à la continuité du fonctionnement des pouvoirs publics : le Secrétariat Général du Gouvernement est généralement une instance permanente composée de personnels administratifs et qui survit aux changements politiques. Des exemples de longévité au poste de Secrétaire Général du Gouvernement sont répertoriés dans le tableau de comparaison des différents SGG. En outre, le SGG contribue à la continuité des pouvoirs publics de deux manières : (i) c'est lui qui assure directement la conservation des documents importants (délibérations du conseil des ministres, ensemble du travail interministériel) et (ii) c'est lui qui est chargé de la conservation des archives nationales.

2. Veiller au respect des règles du jeu constitutionnel : le Secrétaire Général du Gouvernement, par ses missions, est au centre des pouvoirs publics, au carrefour entre l'exécutif et le législatif, entre le gouvernement et le pouvoir constitutionnel. Il est au centre du fonctionnement des rouages de l'Etat.

3. Assurer l'efficacité de l'action gouvernementale : c'est sa fonction la plus connue, celle qui consiste à faire fonctionner la mécanique des délibérations

interministérielles. Il est un point de passage pour la préparation du conseil des ministres/conseil du gouvernement.

Nous reviendrons plus distinctement sur les attributions de chaque Secrétariat du Gouvernement dans la comparaison que nous opérerons entre les quelques différents systèmes de coordination du travail gouvernemental.

Mais avant, comment peut-on comprendre le Secrétariat Général du Gouvernement du Maroc ?

Au Royaume du Maroc, Sa majesté le Roi ainsi que le Premier ministre s'appuient sur cette organisation pérenne qu'est le secrétariat général du gouvernement (SGG) et qui se considère parmi les institutions constitutionnelles quoi que la Constitution ne l'ait pas cité.

Mais à partir de son statut en tant que ministère (en vertu du décret royal n°856.66 du 24 Octobre 1966) et vue que le nom du secrétaire général du gouvernement figure toujours parmi les membres du gouvernement, le Secrétariat Général du Gouvernement constitue la pierre angulaire tant au niveau administratif qu'au niveau politique dans le pouvoir organisationnel marocain. Chose qui nous pousse à poser les questions suivantes sur cet organisme :

- Quelle est l'évolution qu'a connue cette institution ?
- Quelles sont les personnes ayant occupé le poste du Secrétaire Général du Gouvernement ?
- Comment le SGG est-il organisé et quelles sont ses fonctions et attributions ?

Section préliminaire : Création et évolution du SGG

A l'aube de l'indépendance et suite à la constitution du premier gouvernement national, le SGG a été crée en vertu du Dahir de 10 Décembre 1955 qui a été complété par le dahir du 4 décembre 1961.

Depuis 1966, il est considéré en tant que ministère, et ce en vertu du décret royal du 24 Octobre 1966.

A la tête de cette institution, se trouve le Secrétaire Général du Gouvernement désigné par le Roi comme tous les autres membres du gouvernement constituant l'équipe ministérielle, puisqu'il a le statut d'un ministre.

Mais avant qu'il ne devienne ministre, le Secrétaire Général du Gouvernement était à la fois fonctionnaire noble et ministre ; c'était le cas d'ailleurs de M. M'Hamed BAHNINI (première personnalité désignée à ce poste) qui était ministre chargé des affaires administratives à coté de ses missions au sein du SGG, et ce depuis le 13 Novembre 1963 jusqu'au 10 Octobre 1977, date de désignation de M'hamed BENYAKHLEF.

Le Secrétaire Général du Gouvernement :

Le secrétaire Général du Gouvernement au Maroc était un fonctionnaire noble désigné par le Roi. Il est devenu par la suite un membre du gouvernement ayant les mêmes droits et prérogatives qu'un ministre.

Si l'on revient aux personnes ayant occupé ce poste depuis sa création, on constate qu'elles sont peu nombreuses (quatre personnes : **M'Hamed BAHNINI ; M'hamed BENYAKHLEF ; Abbas KISSI ; Abdessadek RABIAH).** De même leur désignation se faisait plusieurs fois caractérisant une longue période d'occupation de ce poste par chacune ; Ce qui permet de dire que le secrétariat Général du Gouvernement a connu une très grande stabilité par rapport aux autres ministères. Le secrétaire général du gouvernement et ses directeurs exercent des fonctions permanentes et demeurent en poste quelque soit le Premier ministre et sa couleur politique.

Le fait que l'actuel secrétaire général est installé dans les locaux de la primature attenants du palais royal depuis 1993 souligne la stabilité de cette institution sachant que tous ses directeurs ont continués a assurer leur fonctions malgré qu'il ont atteint l'âge de la retraite à l'exception du directeur des affaires générales qui se charge également de la direction des associations et professions réglementées.

Cette stabilité est justifiée et trouve sa légitimité dans la mission même du SGG qui est plus d'ordre administratif que politique car sa tâche principale est de conseiller la primature sur le plan Juridique. Le Secrétaire Général du Gouvernement justifie d'une grande expertise et d'une singulière compétence acquises au fil du temps. S'ajoute à cela le fait que ses collaborateurs ont acquis une expérience inégalée dans ce domaine.

Section I : Structure organisationnelle du SGG

Le SGG a été crée en vertu du Dahir de 10 Décembre 1955 qui lui a accordé une organisation imprécise. Ce Dahir a stipulé que la présidence du SGG se fait par le secrétaire Général du Gouvernement qui est chargé de gérer ses affaires tout en étant soumis de manière directe au président du Gouvernement.

Le Secrétaire Général du Gouvernement a le droit d'assister aux séances des conseils ministériels présidés par le Roi ainsi que les autres conseils ministériels. Tandis que le dernier chapitre de ce Dahir énoncé ultérieurement, impose les conditions d'application de ce dahir ainsi que ses services.

Ensuite, en vertu du texte législatif du 4 Décembre 1961 relatif au SGG, aucune organisation n'a été indiquée. Il se contentait de préciser qu'il est possible pour un membre de gouvernement de déléguer ses missions ministérielles au secrétaire général du gouvernement, en cas de son incapacité à les exercer ; et ce par décret du premier ministre.

Il fallait donc attendre le décret du 29 Janvier 1985 qui organisât de manière claire le Secrétariat Général du Gouvernement tout en précisant ses appareils administratifs ainsi que ses fonctions et attributions.

Sur la base de ce décret, le SGG s'articule autour des sept services suivants :

- Direction des études législatives ;
- Inspection Générale des services administratifs ;
- Direction des associations et des professions réglementées ;
- Direction des affaires générales ;
- Commission des marchés ;

- Direction de l'Imprimerie Officielle ;
- Direction des affaires administratives et financières.

Le schéma[48] suivant récapitule les services précités du SGG.

[48] www.sgg.gov.ma

Figure 12 : Organigramme global du SGG

LE SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT
Direction des Etudes législatives
Direction de L'Imprimerie Officielle
Direction des Associations et des Professions Réglementées
Direction des Affaires Administratives et Financières
Direction des Affaires Générales
Inspection Générale des services administratifs
Commission des Marchés

Source : www.sgg.gov.ma

Section II : Fonctions et attributions du SGG

Suite à la nature de ses missions, le SGG se trouve au carrefour des institutions de l'Etat. Sa mission essentielle est d'assurer le bon fonctionnement du travail gouvernemental.

A ce titre, le secrétariat général du gouvernement est chargé des missions suivantes:

- Coordonner la préparation des projets de lois et de règlements du début de leur conception jusqu'à la parution au bulletin officiel ;
- Conseiller juridique du gouvernement ;
- Appliquer les législations et réglementations notamment en matière de droit d'associations et de certaines professions réglementées relevant de sa compétence ;

- Secrétariat de la commission des marchés : avis sur tout projet de texte relatif aux marchés publics, conventions, concessions ou actes administratifs comportant exécution d'un service public, ainsi que sur toute question qui concerne la préparation, la passation, l'exécution, le règlement et la réception des marchés.

Pour bien comprendre les fonctions du SGG de manière plus précise, il faut s'arrêter à celles de chacun de ses services pris distinctement.

II.1. Directions des études législatives :

Organisation :

La direction des études législatives comprend quatre divisions et huit services :

- La division économique et financière qui regroupe :
  - ✓ Le service de droit commercial ;
  - ✓ Le service de droit financier.
- La division de droit privé qui regroupe :
  - ✓ Le service de droit civil et pénal ;
  - ✓ Le service de droit foncier.
- La division de droit public qui regroupe :
  - ✓ Le service de droit public international ;
  - ✓ Le service de droit public interne.
- La division des études générales qui regroupe :
  - ✓ Le service des la codification et de la réforme législative ;
  - ✓ Le service de s relations avec la Chambre des représentants.

Missions :

La direction des études législatives est chargée de coordonner la préparation et d'assurer la mise au point des projets de lois et de règlements.

Elle veille à la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière d'actualisation et de codification de la législation et de la réglementation.

A ce effet, elle a pour mission de :

- Procéder, sur le plan juridique, à l'examen de tous les projets de lois et de règlements en vue de vérifier leur conformité avec les dispositions constitutionnelles et leur compatibilité avec la législation et la réglementation en vigueur ;
- Préparer, s'il y a échec, les projets de textes législatifs et réglementaires qui ne relèvent pas de la compétence particulière d'un département déterminé ;
- Instruire, sur le plan juridique, les consultations qui sont requises du secrétaire général du gouvernement par les administrations et les établissements publics.

Ressources :

Les missions précitées de la direction des études législatives sont assurées par un personnel comprenant :

- Des conseillers juridiques des administrations, régis par le décret n° 2. 97.1039 du 27 Ramadan 1418 (26 Janvier 1998) ;
- Des magistrats de l'ordre judiciaire et des enseignants chercheurs, détachés auprès du Secrétariat général du gouvernement ;
- Des traducteurs chargés de la mise en forme des textes destinés à être publiés dans l'édition de traduction officielle du Bulletin Officiel ;
- Fonctionnaires appartenant au corps des administrateurs des administrations publiques.

II.2. L'Imprimerie Officielle :

L'Imprimerie Officielle est une direction relevant du Secrétariat Général du Gouvernement qui comprend une division administrative et financière regroupant le service du personnel et le service financier ; et une division technique comportant le service des travaux d'impression et le service commercial.

Cette institution a été érigée depuis le 1er juillet 1997 en service de l'Etat géré de manière autonome dont les dépenses, non imputées sur les crédits et le budget général, sont couvertes par des ressources propres qui proviennent essentiellement des biens, des produits ou des services rendus donnant lieu à la rémunération.

Missions :

L'article 7 du décret n° 8.83.365 du 7 Joumada I 1405 (29 Janvier 1985) relatif à l'organisation du Secrétariat Général du Gouvernement stipule que l'Imprimerie Officielle est chargée de la confection et de la diffusion du Bulletin Officiel du Royaume ainsi que de l'exécution de tous les travaux d'impression pour le compte des administrations publiques.

Confection et diffusion du Bulletin Officiel :

Le Bulletin Officiel du Royaume dont le premier numéro remonte au dernier siècle écoulé comprend cinq éditions en langue arabe :

- L'édition générale qui paraît chaque lundi et jeudi et dans laquelle sont insérés les lois, les règlements et le texte en langue arabe des accords internationaux ainsi que tous les autres documents ou décisions dont la publicité est prévue par les lois ou règlements en vigueur ;
- L'édition des débats de la Chambre des députés et celle des conseilles qui paraissent chaque mois et dans lesquelles est publiée l'intégralité des débats de ces deux Chambres en application des dispositions de l'article 43 de la Constitution ;
- L'édition des annonces légales, judiciaires et administratives qui paraissent chaque mercredi et qui contient les avis relatifs aux sociétés (création, augmentations de capital, cessions de parts sociales, changement de siège social, etc.), ainsi que les annonces judiciaires traitant de la vente de propriétés immobilières, de fonds de commerce, d'extraits de certains jugements et liquidation. Y sont également insérés, les arrêtés portant création de coopératives, les projets de décrets et arrêtés d'expropriation pour des fins d'utilité publique et toutes les annonces dont la publicité au Bulletin Officiel prescrite par les lois et règlements en vigueur ;

- L'édition des annonces relatives à l'immatriculation foncière qui paraît chaque mercredi et contient les extraits de réquisitions ou extraits rectificatifs, les avis de clôtures de bornages, la délivrance de nouveaux duplicata de titres fonciers ainsi que les avis relatifs aux procédures particulières de la conservation foncière dont la publicité est prescrite par les lois et règlements en vigueur.

Le Bulletin Officiel comprend en outre une édition contenant la traduction officielle des lois et règlements, ainsi que le texte en langue étrangère des accords internationaux, lorsqu'aux termes de ces accords, ledit texte fait foi seul ou concurremment avec le texte en langue arabe. Cette édition paraît le premier et le troisième jeudis de chaque mois.

Exécution de travaux d'impression :

C'est ainsi qu'en sus des imprimés dits « standards » communs au fonctionnement des administrations publiques et qu'elles réalisent en grandes quantités et suffisamment à l'avance, il y a lieu de signaler l'exécution, chaque année, de marchés importants tel celui relatif aux permis de conduire, carte grise et autres documents de la circulation routière livrés au département de transport et dont la confection nécessite des techniques et des garanties particulières.

L'Imprimerie Officielle procède également à la saisie et au tirage des projets de lois qui sont déposés sur le bureau d'une des deux Chambres du Parlement en application de l'article 52 de la Constitution, comme elle assure périodiquement la codification des principaux textes législatifs et réglementaires sous forme de brochures.

II.3. Direction des Associations et des Professions Réglementées (D.A.P.R) :

De part ses attributions, telles que stipulées par le décret n° 2.83.365 du 29 Janvier 1985 portant organisation du Secrétariat Général du Gouvernement, le Direction des Associations et des Professions Réglementées exerce des compétences qui lui sont expressément dévolues par certaines législations et réglementations dans les domaines des associations et des professions réglementées.

En matière d'association, elle veille au respect des dispositions du Dahir n° 1.58.376 du 15 novembre 1958, tel qu'il a été modifié et complété, réglementant le droit d'association. Il s'agit particulièrement dans ce domaine de s'assurer du respect des prescriptions légales en matière de déclaration, de vérifier la conformité des clauses statutaires avec ces dispositions.

Par ailleurs, elle accorde des autorisations de faire appel à la générosité publique sous toutes ses formes (quêtes, soirées artistiques, loteries dites autorisées, etc.), instruit les demandes de reconnaissance d'utilité publique formulées par les groupements déclarés en vue de les soumettre à la décision du Premier Ministre et reçoit les déclarations des associations ayant reçu des aides financières de la part des parties étrangères.

Dans le domaine des professions réglementées, la direction instruit les demandes et délivre, s'il y a lieu, des autorisations, pour les nationaux et les étrangers, pour exercer dans le secteur privé l'une des professions réglementées relevant de la compétence du Secrétariat Général du Gouvernement. Il s'agit en l'occurrence des professions de pharmacien, chirurgien dentiste, opticien lunetier, infirmier, sage femme, herboriste, architecte, ainsi que les autres professions réglementées. Elle délivre également des autorisations pour le port de titre d'ingénieur.

Une importante réforme a été introduite consistant à confier au lieu et place du Secrétaire Général du Gouvernement à l'Ordre National des Médecins, à l'Ordre National des Vétérinaires l'à l'Ordre National des Ingénieurs géomètres topographes, les compétences qu'il exerçait lorsqu'il s'agissait de l'exercice, à titre privé, de l'une de ces professions par des nationaux. Désormais, une simple inscription au tableau de l'Ordre suffit. Toutefois, il demeure compétent en matière d'octroi des autorisations aux médecins, vétérinaires, et ingénieurs géomètres topographes étrangers.

Par ailleurs, la direction examine les dossiers de demande d'ouverture, d'exploitation et de direction des laboratoires privés d'analyse de biologie médicale, des cliniques et des établissements assimilés et des sociétés pharmaceutiques et délivre, s'il y a lieu, les autorisations correspondantes.

II.4. La Direction des Affaires Administratives et Financières :

De part les attributions qui lui sont dévolues en vertu du décret n° 2.83.365 du 29 Janvier 1985 portant organisation du Secrétariat Général du Gouvernement, la Directions des Affaires Administratives et Financières est chargée de gérer, en matière administrative et financière, les services rattachés directement au Premier Ministre et au Secrétariat Général du Gouvernement.

La Direction des Affaires Administratives et Financières est composée de deux divisions :

- La division des services administratifs qui comprend :
    - ✓ Le service du personnel ;
    - ✓ Le service de la documentation, des archives et des affaires sociales.
- La division des services financiers qui comprend :
    - ✓ Le service du budget, du contrôle et vérifications ;
    - ✓ Le service du matériel, des marchés et des transports.

II.5. La Direction des Affaires Générales :

La direction des affaires générales est chargée de la centralisation des projets de lois et de règlements émanant des services publics, de leur enregistrement et de leur transmission après mise en forme, à l'une des Chambres du Parlement ou leur soumission aux conseils de gouvernement et des ministres.

Egalement, elle assure la mise en forme des projets de dahirs en vue de leur soumission au Sceau de Sa Majesté le Roi.

La direction des affaires générales comprend :

- Le service de la coordination ;
- Le service de l'enregistrement et des archives.

Cette direction assure ses attributions, en étroite coordination, avec la direction des études législatives.

En outre, elle supervise le travail de la division de l'interprétariat qui a à sa charge la traduction officielle des projets de textes législatifs et réglementaires émanant

des administrations publiques et qui peut également effectuer les travaux de traduction qui lui sont transmis de la part de ces administrations.

La division de l'interprétariat comprend :

- Service des textes législatifs et conventions ;
- Service des textes réglementaires.

II.6. L'Inspection Générale des Services Administratifs :

L'inspection Générale des Services Administratifs, prévue par les articles 2 et 4 du décret n° 2.63.365 du 7 Joumada I 1405 (29 Janvier 1985) relatif à l'organisation du Secrétariat Général du Gouvernement, procède, à la demande du Secrétaire Général du Gouvernement, aux inspections demandées par les chefs d'administrations concernés ; elle établit les rapports d'inspection et en soumet les conclusions aux autorités compétentes.

Elle a compétence également pour étudier les problèmes généraux relatifs à l'organisation administrative et aux méthodes de travail et pourra procéder à toutes études particulières.

A la différence des inspections des autres départements, l'Inspection Générale des services Administratifs a une compétence à la fois verticale et horizontale. A cet effet, elle peut exercer un contrôle supérieur de fonctionnement de l'ensemble des administrations publiques.

L'Inspection est dirigée par un Inspecteur Général qui assume également le rôle de Président de la Commission des Marchés.

II.7. La Commission des Marchés :

Placée auprès du Secrétariat Général du Gouvernement, la Commission des Marchés est un organisme d'étude et de consultation en matière de marchés. Elle a été instituée en 1936 et a fait l'objet de trois réformes (en 1954, 1957 et en 1975).

En vertu des dispositions des articles 7 et 8 du décret n° 2.75.840 du 27 hijja 1397 (30 Décembre 1975), la Commission des Marchés peut émettre les avis sur :

- Tous les projets de textes réglementaires ou législatifs relatifs aux marchés ;
- Tous les problèmes généraux ou particuliers relatifs à la préparation, à la passation, à l'exécution et au règlement des marchés de travaux, fournitures ou services ;
- Les contestations relatives à la procédure et aux résultats des appels à la concurrence ;
- Les projets de convention, concession ou actes administratifs comportant exécution d'un service public.

La Commission des Marchés a également pour objet :

- D'élaborer les instructions à l'intention des services de marchés et de les soumettre à l'approbation du Premier Ministre ;
- De proposer des dispositions destinées à compléter la réglementation des marchés et d'entreprendre la codification de cette réglementation et de veiller à sa mise à jour ;
- De participer, en relation avec les administrations intéressées, à la mise en œuvre de tout programme de formation ou de perfectionnement intéressant le personnel des services des marchés.

La Commission des Marchés peut également émettre des avis, en vertu de certaines dispositions du décret n° 2.98.482 du 11 Ramadan 1419 (30 Décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat pour :

- Compléter la liste des prestations pouvant faire l'objet de marchés cadre arrêtée par décision du Premier Ministre (article 5) ;
- Le relèvement du plafond des prestations pouvant être exécutées par bon de commande (article 72) ;
- L'élaboration des modeles de certains documents constituant les dossiers des marchés (articles 80).

Egalement, elle peut être consultée par le Premier Ministre avant que ce dernier décide de passer outre au refus de visa prononcé par le Contrôleur Général des Engagements des Dépenses, si le Ministre concerné par la proposition d'engagement de dépenses et si ladite proposition objet du refus résulte d'un marché, convention ou contrat passé pour le compte de l'Etat (conf. l'article 14

du décret n° 2.75.839 du 27 hijja 1395 – 30 Décembre 1975 – relatif au contrôle des engagements de dépenses).

Sur le plan organisationnel, la Commission des Marchés comprend un organe représentatif des départements les plus concernés par les marchés et un secrétariat permanent chargé d'instruire les affaires soumises à son exam, de rassembler la documentation et de tenir les archives.

La Commission des Marchés peut être saisie par :

- Le Premier Ministre ;
- Le Secrétaire Général du Gouvernement ;
- Les Ordonnateurs Concernés ;
- Le Contrôleur Général des Engagements de Dépenses.

La commission des marchés n'est pas habilitée à examiner les requêtes qui lui parviennent directement des particuliers. Toutefois, ces derniers peuvent s'adresser à l'une des autorités citées plus haut qui peut soumettre la question à l'avis de la Commission des Marchés. Dans ce cas, l'avis émis est transmis à l'autorité consultante qui doit décider de la suite à lui réserver.

Chapitre IV : Eléments de comparaison : les instances de coordination du travail gouvernemental dans d'autres pays

« On trouve partout dans les pays organisés, un ou des organismes qui assument les fonctions [de Secrétariat Général du Gouvernement], sans doute parce qu'elles sont dans la nature des choses »[49]. Les dénominations sont variables. Il s'agit parfois d'un Secrétariat Général du Gouvernement (exemples de la France, du Maroc, du Mali…), d'un Secrétariat du Conseil des ministres (Hongrie…) ou de la Présidence (Argentine…) ; ailleurs on trouve un bureau comme en Italie avec le Bureau de la Présidence, ou bien un Office (Executive Office au Etats-Unis…), une chancellerie (en Allemagne), etc.

En Grande Bretagne, le Premier Ministre est assisté du « Cabinet Office » qui est dirigé par le Secrétaire du Cabinet et qui regroupe le Secrétariat du Cabinet un Conseil de supervision de la politique générale, une Section historique et un Office central des statistiques . En R.F.A, le Chancelier a, à sa disposition la Chancellerie qui assume la plupart des tâches du Secrétariat Général du Gouvernement et, en plus, un certain nombre de tâches assurées, en France, par le Cabinet politique du Premier Ministre, notamment pour informer le Chancelier des problèmes de politique générale et par le Secrétariat Général de l'Elysée.

En Pologne, il y a un Office du Conseil des ministres qui est dirigé par un Ministre mais assez proche, par ses fonctions, du Secrétariat Général du Gouvernement marocain.

Le caractère indispensable de ses institutions tient à la nature de sa mission, laquelle a été fort bien définie par un auteur Britannique, M. J. M. Lee, qui a beaucoup étudié le Cabinet Office : « Vu d'en bas, écrit-il, c'est le seul lieu où les différends existant aux niveaux inférieurs peuvent être résolus. Vu d'en haut,

[49] Marceau LONG, les services du Premier Ministre : conférences, Presses Universitaires d'Aix Marseille, 1981, p.79

c'est la seule source possible d'une discipline pouvant être imposée aux divers départements ministériels [50]».

Le Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc s'est beaucoup inspiré de celui de la France, bien que des divergences fondamentales soient à relever. Dans les lignes qui suivent, nous procéderons à des comparaisons avec d'autres SGG, surtout dans les pays en voie de développement, anciennes colonies françaises. Bien évidemment, nous commencerons par l'exemple français, qui sera d'ailleurs le seul exemple dont nous nous inspirerons parmi les divers systèmes de coordination de l'action gouvernementale dans les pays développés.

Section I : Le secrétariat général du gouvernement en France :

Service du premier ministre, crée par un décret du 31 Janvier 1935, le secrétariat général du gouvernement est un organisme technique qui participe avec efficacité à la coordination de l'activité au sein du pouvoir exécutif tout en assurant le bon fonctionnement du processus de prise de décision gouvernementale. De ce fait, il en constitue, à la vérité, la cheville ouvrière. Avant cette date, un service similaire, notamment le Secrétariat Général de la Présidence du conseil, fut institué pendant la première guerre mondiale (le 13 septembre 1917), pour coordonner les activités du gouvernement. Le décret signé par Paul Painlevé instituait un organe chargé « de coordonner l'activité gouvernementale, de centraliser les renseignements du Conseil aux divers départements ministériels. L'article 2 du décret précise que le Secrétaire Général de la Présidence du Conseil est nommé par décret et qu'il a la délégation de signature du Président du Conseil pour la correspondance avec les divers départements ministériels, et en particulier, pou les demandes de renseignements et de documents [51]».

D'une structure relativement légère composée d'un personnel de haut niveau, le Secrétariat Général du Gouvernement joue un rôle d'intermédiaire et de transmission des instructions du Premier ministre aux ministres, contrôle la

[50] Les actes du colloque de l'Institut français des sciences administratives, « Le Secrétariat Général du Gouvernement », 31 mai et 1er juin 1985, p.
[51] Roselyne PY, Le Secrétariat général du Gouvernement, Paris : La documentation française, 1985, P.11

régularité juridique des projets de lois et de décrets et intervient en matière législative puisqu'il est chargé de la coordination du gouvernement et du Parlement.

Le secrétaire général du gouvernement est un personnage peu connu du grand public.

Ce poste est traditionnellement occupé par un conseiller d'Etat – désigné par le Premier ministre – dont la position particulière et la grande compétence lui ont permettent souvent de rester en poste malgré les changements de gouvernements (par exemple, Marceau Long est resté en poste de 1975 à 1982). Cette stabilité permet d'assurer la continuité, au moins administrative, du travail gouvernemental.

L'emploi est donc relativement dépolitisé, ce qui donne à son détenteur une autorité certaine sur les administrations, à la différence de certains pays étrangers où il est confié à un ministre.

Les fonctions du Secrétaire Général du Gouvernement sont très diversifiées :

- Il prépare l'ordre du jour du Conseil des ministres à partir des instructions qui lui sont adressées et le présente au chef de l'Etat ;
- Il reçoit à l'avance le texte des communications des ministres destinées a conseil ;
- Il assure personnellement le secrétariat des réunions du Conseil des ministres dont il dirige les procès verbaux ;
- Il collabore avec le secrétaire général de l'Elysée pour préparer le planning du travail gouvernemental (par exemple pour définir l'ordre du jour des Conseils des ministres selon les instructions du Président) et transmettre, le cas échéant, les instructions présidentielles (en période de cohabitation, le secrétariat général du gouvernement retrouve davantage d'autonomie par rapport à l'Elysée).

Enfin, il dispose de différents services à vocation interministérielle :

- La direction de la Documentation française qui apporte aux administrations comme au public de riches sources d'information ;

- Le service législatif qui vérifie la régularité formelle de l'ensemble des textes publiables au Journal Officiel (détermination des matières législatives et réglementaires, précision des visas, présence des contreseings) ;
- La direction des Journaux Officiels qui peut toujours retarder, voir bloquer la publication, d'un texte jugé inopportun, ce qui confère ainsi indirectement au Premier ministre un droit de veto innomé sur les arrêtés ministériels.

Section II : Quelques expériences africaines

II.1. Le Secrétariat Général du Gouvernement en Algérie

A l'encontre des autres appareils de la présidence de la république dont il fait partie, le secrétariat général du Gouvernement est un appareil permanent qui veille à la coordination juridique de l'activité gouvernementale.

Tout en constituant la base de l'organisation du travail juridique de l'Etat, il est chargé de la mise en forme définitive des textes législatifs et réglementaires proposés par les départements ministériels avant de les soumettre à la signature des autorités habilitées ou de les transmettre selon le cas, aux institutions d'adoption ou de contrôle (Conseil de Gouvernement ; Conseil des ministres, Conseil d'Etat, A.P.N, Conseil Constitutionnel).

Le Secrétaire Général du Gouvernement reçoit les projets de textes législatifs et réglementaire initiés par les autorités exécutives qu'il soumet à l'étude préliminaire par les directions spécialisées (du Secrétaire Général du Gouvernement) pour vérifier au plan juridique, leur conformité et leur cohérence avec le cadre juridique en vigueur et les objectifs qu'ils sont censés réaliser.

Le projet soumis dans sa version initiale ou rectifié sur la base des observations préliminaires formulées par les services juridiques du S.G.G est diffusé aux différents départements ministériels pour avis et observations à émettre tant sur le fond que sur la forme.

Sont également rendus destinataires systématiquement et pour l'ensemble des dispositifs proposés, les services de la présidence de la République et ceux du Chef du Gouvernement.

Les orientations et appréciations d'opportunité de ces hautes autorités sont déterminantes pour les suites à donner aux textes.

A la lumière des orientations reçues et des avis et observations émis, les services du S.G.G organisent des réunions de travail regroupant les représentants des autorités initiatrices des textes et ceux des secteurs intéressés ou concernés directement par le dispositif.

Les représentants du Ministère des Finances et ceux de l'autorité chargée de la réforme administrative et de la fonction publique sont associés à ces réunions en raison des implications en matière financière ou en dotation en moyens humains qu'impliquent souvent les dispositifs soumis.

Il importe de signaler que le Secrétaire Général du Gouvernement est tenu d'élaborer les avis juridiques préalables exigés par les institutions financières internationales pour permettre l'exécution des accords de prêt de même qu'il est chargé de transmettre au Ministre des Affaires Etrangères les instruments de ratification des accords et conventions internationaux. Le Secrétaire Général du Gouvernement intervient dans les relations entre le Gouvernement et le Parlement à travers :

- Le dépôt des projets adoptés en Conseil des Ministres sur le bureau de l'APN ;
- Le suivi de l'examen du texte par les deux chambres du parlement (examen des rapports préliminaires et les amendements des députés) ;
- La présentation au Président de la République, des textes législatifs adoptés par le parlement en vue de leur promulgation après avis du Conseil Constitutionnel, le cas échéant.

Le secrétaire Général du Gouvernement assure la publication des dispositifs régulièrement adoptés et signé, au Journal Officiel de la République.

II.2. Le Secrétariat Général du Gouvernement au Sénégal :

Le secrétariat général du gouvernement est dirigé par un secrétaire général, choisi parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A, et nommé par décret, sur proposition du premier ministre. Il a rang, prérogative et avantages de ministre.

Le secrétaire général du gouvernement assiste directement le Premier ministre dans sa mission d'application de la politique de la Nation déterminée par le président de la République, de direction et de contrôle de l'action gouvernementale.

A cet effet, il est chargé de :

- Préparer le dossier du Conseil des Ministres auquel il assiste et dont il établit le procès verbal ;
- Assister à toutes les réunions interministérielles et en établit ou en fait établir les procès verbaux ;
- Concourir sous l'autorité du Premier ministre, à la coordination du travail des départements ministériels. Il recueille, à cet effet, les observations des départements ministériels intéressés sur les projets de loi, d'ordonnance et de décret et provoque, s'il y a lieu, toutes réunions et tous arbitrages nécessaires ;
- Provoquer la saisine, par l'autorité compétente, du Conseil d'Etat, de l'Assemblée nationale pour l'examen des textes qui sont soumis à ces assemblées et suit, en liaison avec le ministre désigné à cet effet, les délibérations qui s'y déroulent. Il est commissaire général du gouvernement près l'Assemblée générale consultative du Conseil d'Etat ;
- Assurer l'enregistrement unique, la publication et la notification après contrôle, des lois, ordonnances, décrets, arrêtés et décisions dont il est tenu à jour un fichier analytique.

Par ailleurs, le secrétaire général du gouvernement est assisté dans sa tâche par un Secrétaire général adjoint qui a rang, prérogatives et avantages d'un Secrétaire général de ministère.

Il doit être choisi parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A.

Quand à son organisation, le secrétariat général du gouvernement comprend, d'une part, des services propres et d'autre part des services rattachés.

Les services propres sont :

- Service de liaison auquel est rattaché le bureau de visa ;
- Service de l'Administration générale et de l'équipement ;
- Bureau du courrier général.

Le service de liaison est notamment chargé de :

- La préparation des projets de loi et de décret soumis à la signature du Président de la République et au contre seing du Premier ministre ;
- La préparation des décrets de présentation des projets de loi et de leur transmission à l'Assemblée nationale ;
- Formalités matérielles de promulgation et de publication des lois ;
- Contrôle avant enregistrement de tous les arrêtés, décisions ou circulaires transmis au Secrétariat du Gouvernement pour enregistrement et publication ;
- Centralisation de tous les actes à publier au journal officiel, de leur transmission à l'imprimerie nationale et du contrôle de leur publication ;
- Centralisation des observations des départements ministériels sur les projets de loi de décret et de provoquer, le cas échéant, les réunions interministérielles et les arbitrages nécessaires ;
- Liaisons avec l'Assemblée nationale et le Conseil d'Etat.

Les attributions et l'organisation des services propres du secrétariat général du gouvernement sont pour le surplus et en tant que besoin, fixées par arrêté du Premier ministre.

Sont également rattachés au secrétariat général du gouvernement :

- La direction de l'assistance technique ;
- La direction des Archives du Sénégal ;
- La direction de l'imprimerie nationale ;
- Le commisératif aux réfugiés et aux personnes déplacées ;
- Division de la gestion du building administratif.

Section III : Synthèse : convergences et divergences

Nous n'avons pas la prétention dans le tableau ci-dessous de refléter exhaustivement les différentes convergences et divergences entre les divers systèmes de coordination gouvernementale des pays dont nous avons fait cas dans notre analyse. Cependant, un tableau récapitulatif de ce genre est nécessaire pour avoir une vue synthétique des éléments de comparaison, pour une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'efficacité du SGG marocain.

Tableau 10 : comparaison de différents SGG

Pays	Appellation	Date de création	Principales attributions	Nature de la fonction	particularités
Maroc	SGG	10 Déc 1955, transformé en ministère le 24 Octobre 1966	• Coordonner la pré-paration des projets de lois et de règlements du début de leur con-ception jusqu'à la parution au bulletin officiel ; • Conseiller juridique du gouvernement ; • Appliquer les législations et réglementations • Secrétariat de la commission des marchés	Administratif, stable	statut de ministère. L'occupant du poste est nommé par Sa Majesté le Roi.
France	SGG	31 Janvier 1935	• Prépare l'ordre du jour du Conseil des ministres • Reçoit à l'avance le texte des communications des ministres destinées a conseil ; • Assure le secrétariat des réunions du Conseil des ministres dont il dirige les procès verbaux ; • Collabore avec le secrétaire général de l'Elysée pour préparer le planning du travail gouvernemental gouvernement retrouve davantage d'autonomie par rapport à l'Elysée).	Administratif, stable	Service du premier ministre. Poste traditionnellement occupé par un conseiller d'Etat – désigné par le Premier ministre
Algérie	SGG	-	• Coordination juridique de l'activité gouvernementale • Mise en forme définitive des textes législatifs et réglementaires • Dépôt des projets adoptés	Administratif, stable	Un des appareils de la présidence de la république

			en Conseil des Ministres sur le bureau de l'APN ; • Suivi de l'examen du texte par les deux chambres du parlement • Présentation au Président de la République, des textes législatifs adoptés par le parlement en vue de leur promulgation après avis du Conseil Constitutionnel, le cas échéant		
Sénégal	SGG	-	• Procès verbaux du conseil des ministres et des réunions interministérielles ; • Coordination du travail des départements ministériels • Saisine, par l'autorité compétente, du Conseil d'Etat, de l'Assemblée nationale pour l'examen des textes qui sont soumis à ces assemblées • Enregistrement, publication et notification après contrôle, des lois, ordonnances, décrets, arrêtés et décisions	Administratif, stable	Le SGG a rang, prérogative et avantages de ministre. Il est assisté dans sa tâche par un Secrétaire général adjoint qui a rang, prérogatives et avantages d'un Secrétaire général de ministère

Les divers SGG étudiés dans ce rapport diffèrent très peu dans leur mission : la coordination de l'action gouvernementale. Même si des divergences de nom existent (surtout dans les pays occidentaux où l'on parle tantôt de bureau, tant d'office, parfois de Chancellerie…), il n'en demeure pas moins que tous ces instances ont souvent des fonctions similaires (on pourra remarquer que les directions et services des divers SGG sont comme calqués les uns des autres).

Simple service du Premier Ministère comme en France, service relevant du Premier Ministère et de la Présidence comme au Faso, Service de la Présidence comme en Algérie, ou Ministère à part entière comme au Maroc ou au Sénégal, le Secrétariat Général du Gouvernement remplit sa mission « quand elle devient un vrai Secrétariat Général de l'Etat, suivant sa voie, sans trop s'en écarter quels

que soient les remous de la vie politique[52] ». Et il réussit tant bien que mal dans les pays concernés par notre étude comme en témoigne la stabilité généralisée dans la longévité du Secrétaire Général du Gouvernement à son poste.

Section IV : Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc : organe administratif ou politique ?

La question mérite d'être posée, vu le statut de ministère dont joint le Secrétariat, et le rang de ministre accordé à son leader, le Secrétaire Général du Gouvernement. Pour ce qui concerne d'autres pays, où le Secrétariat est un service de la primature, la réponse est claire : la fonction d'administration l'emporte largement sur celle de politique.

La question trouve son fondement au Maroc, d'autant que le Secrétariat Général du Gouvernement se compte parmi les ministères.

La norme—que d'aucuns soutiennent—voudrait que la SGG soit un organe administratif, ce qui laisserait entendre que les rôles sont bien partagés : le premier ministre et les autres ministères font de la politique, le Secrétariat général s'occupe d'administration.

Dans la réalité, les choses sont moins nettes.

D'abord parce que le Secrétariat Général du Gouvernement est nommé par dahir royal, et est révocable par celui-ci. Il ne relève pas directement de la primature comme dans bien d'autres pays, où le poste tendrait à se stabiliser quelque soit les changements de gouvernement : tandis qu'ailleurs l'occupant du poste reste à sa place au changement du gouvernement, au bon vouloir du premier ministre, au Maroc, l'occupant du poste s'en va avec le gouvernement, quitte à être reconduit avec le nouveau gouvernement.

Deuxièmement parce qu'il est difficile de distinguer ce qui, dan le processus de décision, relève du domaine politique ou appartient au domaine administratif. Ainsi, par exemple, « lorsque le chef du gouvernement donne une directive, sa

[52] Institut français des sciences administratives, « Le Secrétariat Général du Gouvernement », actes de colloque, 31 mai et 1er juin 1985, Préface

mise en œuvre, sur le plan de l'action administrative, implique des choix en fonction de l'état du droit : si la législation ou la règlementation en vigueur ne permet pas de concrétiser la décision, convient-il de conclure à l'impossibilité d'agir ou bien de tout mettre en œuvre sans modifier la loi ou le règlement ?[53] ».

En pratique, le Secrétariat Général du Gouvernement donne son avis sur les textes législatifs soumis à la publication, sur les décrets et règlements déposés à son bureau. Et d'une manière ou d'une autre, son influence sur le plan politique n'est pas à négliger.

En étudiant bien l'organigramme du Secrétariat Général du Gouvernement, dans son évolution, on remarquera que presque tous les titulaires des directions sont des membres du Conseil d'Etat. Ceci s'explique que le fait que le rôle essentiel du SGG en tant que conseiller juridique, et pour traduire la décision politique en action administrative, requiert des compétences soutenues par d'excellentes connaissances théoriques mais aussi tirées d'une solide pratique dans les domaines du droit administratif et du droit constitutionnel.

Le Secrétariat Général du Gouvernement est au contact direct du pouvoir politique à son plus haut niveau, mais il demeure un organe administratif. Il assiste le gouvernement davantage pour l'organisation de son travail que pour le contenu des décisions à prendre. Ainsi, il demeure une charnière entre le politique et l'administratif.

Chapitre III : Benchmarking des success stories de Knowledge Management

Ce chapitre présente de façon très générale, à des fins d'illustration, quelques exemples concrets de mise en œuvre d'une démarche de KM. Le management des connaissances est un projet qui ne peut pas se satisfaire d'une reproduction d'un modèle figé. Il faut le réinventer en fonction du contexte particulier dans lequel évolue l'organisation (métier, culture d'entreprise, processus, organisation...) et du niveau stratégique des « connaissances » dans cette organisation. Mais il peut néanmoins être utile, pour des organisations qui

[53] Roselyne PY, Le Secrétariat général du Gouvernement, Paris : La documentation française, 1985, p.70

réfléchissent à la façon de démarrer un projet de gestion des connaissances, de connaître les axes choisis et les réalisations d'autres grandes organisations.

Section I : Des expériences d'entreprises privées

I. Un réseau de capitalisation des savoir-faire chez ALTRAN

Présentation d'ALTRAN

ALTRAN, créé en 1982, est un grand groupe de conseil en Innovation et technologies. Le groupe couvre une gamme étendue de métiers, de secteurs et de pays.

De manière plus précise, ALTRAN rassemble quatre métiers :

- La stratégie avec l'audit technologique et la définition de stratégie d'investissement,
- L'organisation avec l'audit et le développement de processus ainsi que la gestion de projet,
- La recherche et développement avec les transferts et partenariats technologiques,
- L'intégration des technologies avec le pilotage de programmes et l'ingénierie des systèmes.

Par delà l'Europe, ALTRAN est présent aux Etats-Unis, en Amérique Latine et en Asie et rassemble 16 500 salariés dans le monde.

Les différentes sociétés du groupe apportent une richesse et une diversité de compétences et de savoir-faire sur toute une palette de métiers du conseil avec le conseil en stratégie, le conseil en management, le conseil en innovation… chacun possédant le plus souvent des méthodologies très innovantes.

Face à cette diversité, cette innovation et cette richesse, la Direction Groupe de la Coordination des systèmes d'information, de la Qualité et de l'Organisation a été amenée, pour accroître son efficience dans les services rendus aux sociétés, à

capitaliser les meilleures pratiques et à développer un fonctionnement en réseau.

C'est cette expérience qui va être présentée ci-après. C'est un exemple des réseaux de capitalisation des savoir-faire qui existent au sein du Groupe Altran.

Modes de fonctionnement

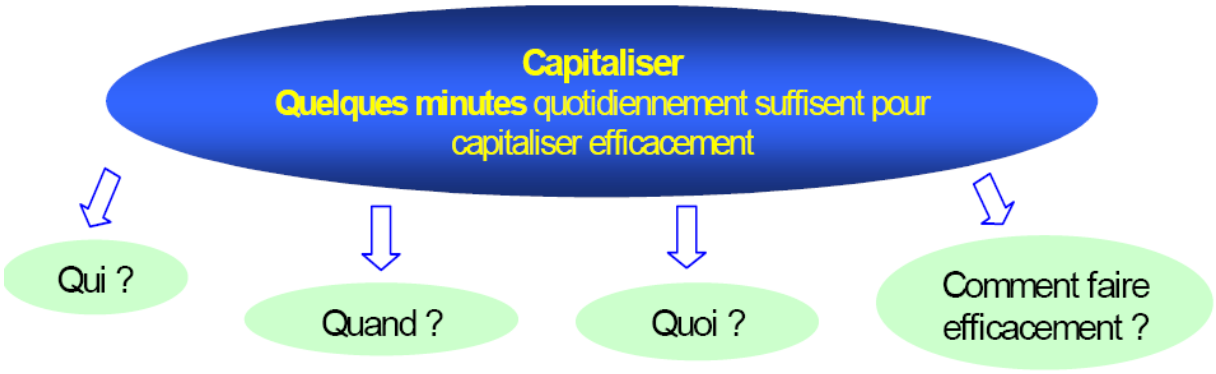
La Direction Groupe de la Coordination des Systèmes d'Information, de la Qualité et de l'Organisation propose des services aux sociétés du groupe sur deux axes :

- Diminuer les dépenses en optimisant et mutualisant les ressources,
- Augmenter la valeur-ajoutée des projets réalisés pour les clients.

Le dispositif visé par cette Direction peut se résumer en trois composantes essentielles :

- Une identification de l'information et des connaissances susceptibles d'être capitalisées,
- Une approche et des outils de capitalisation,
- Un réseau de collaborateurs engagés et motivés.

L'approche de capitalisation mise en œuvre est illustrée par le schéma ci-après.



Dans la mise en œuvre de la capitalisation adoptée par cette Direction, chaque acteur est impliqué, c'est le « **Qui** ? ».

La capitalisation est réalisée à la fin de chaque projet :

- les succès, échecs, valeur ajoutée de chaque projet viennent enrichir les outils existants,

- après chaque utilisation d'un outil sur un projet, des améliorations sont proposées.

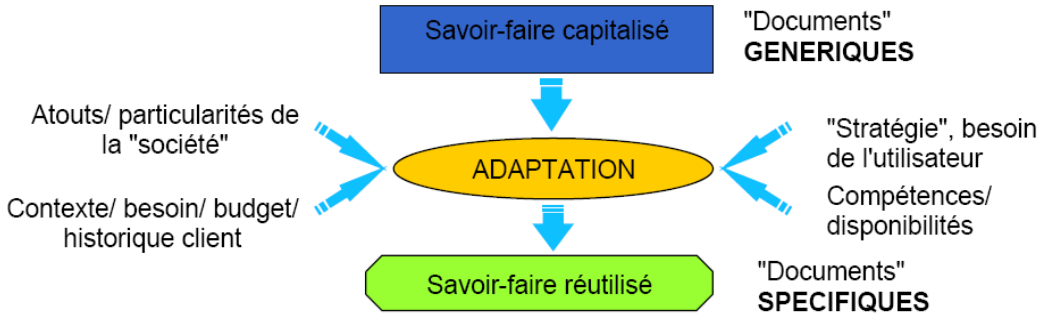
Il s'agit du « **Quand** ? ».

La capitalisation concerne les expériences, informations, actions, méthodes, outils, compétences, retour d'expérience, voilà le « **Quoi** ? ».

Le processus de capitalisation est incrémental c'est-à-dire par amélioration continue et progressive. Il peut s'agir d'une capitalisation réflexe en tirant parti de chaque opportunité avec une logique très pratique, concrète et le plus opérationnelle possible avec le positionnement : « Comment faire efficacement ?».

La Direction Groupe de la Coordination des Systèmes d'Information, de la Qualité et de l'Organisation a mis progressivement en place un réseau de collaborateurs impliqués dans les activités de capitalisation.

A titre d'exemple il est possible de présenter la manière dont sont adaptés les savoirs capitalisés pour répondre au plus juste aux besoins des clients. Cette adaptation est faite si besoin avec un accompagnement d'un ou plusieurs membres du réseau. Le schéma ci-après présente ce processus.



Résultats atteints

Après cinq ans de fonctionnement, il existe à fin 2004 un réseau de 130 consultants dont plus de cinquante pourcent collaborent en dehors de France. Dix sept managers animent ce réseau.

A travers la production et la mise à disposition de 4 800 briques de savoir-faire (fiches pratiques, services packagés, modèles de documents, fiches de savoir-

faire d'expert, leximinute…), une économie de 650 000 euros sur ces années de fonctionnement a pu être identifiée par la Direction Groupe de la Coordination des Systèmes d'Information, de la Qualité et de l'Organisation. L'obtention de ces résultats a mobilisé une charge de travail correspondant à 7,5 % du potentiel de travail des professionnels impliqués dans les opérations de capitalisation.

II. Une expérience réussie de mise en place du KM dans le secteur des services : les communautés de pratique de Devoteam

Le Groupe Devoteam

Devoteam est un groupe de conseil et d'ingénierie dans les technologies de l'information, spécialisé dans l'infrastructure du système d'information. Ses 2 400 collaborateurs sont répartis dans 16 pays en Europe et au Moyen-Orient. Présents dans tous les secteurs d'activité, la plupart de ses clients sont des grands comptes européens.

Pour l'année 2005, le Groupe Devoteam a réalisé un chiffre d'affaires de 199 millions d'euros et une marge d'exploitation de 7%.

Pour le Groupe Devoteam, la gestion des connaissances et des compétences constitue une priorité. Initié en 1999 par la Direction du Groupe Devoteam, le projet global de gestion des connaissances et des compétences répond à quatre objectis majeurs :

- ✓ Offrir des prestations de qualité à ses clients et leur faire bénéficier des meilleures expertises,
- ✓ Apporter un support en mission aux consultants,
- ✓ Développer les compétences des collaborateurs,
- ✓ Favoriser l'innovation à travers la veille technologique.

Le dispositif KM de Devoteam

La politique de Knowledge Management de Devoteam est construite sur les trois axes suivants :

- ✓ L'Université Permanente qui se positionne comme un organisme de formation interne,
- ✓ Les Communautés de Pratique qui encadrent et développent le partage de connaissances entre les consultants,
- ✓ Le « Business Knowledge » qui favorise l'appropriation des connaissances clés dont les équipes technico-commerciales ont besoin pour concevoir, vendre et produire des services à valeur ajoutée en adéquation avec le marché.

Perspectives à moyen terme

Compte-tenu de la croissance du Groupe, l'équipe KM et les communautés de Devoteam doivent relever un challenge de taille : informer l'ensemble des nouveaux collaborateurs lors des séminaires d'intégration mensuels pour leur donner envie de rejoindre les communautés et de devenir des membres actifs. Sur le premier semestre 2006, 220 nouveaux membres ont rejoint les communautés.

Cependant, malgré les efforts des leaders et la bonne volonté des membres, la langue, la distance et les différences culturelles restent un frein au partage qu'il est parfois difficile de contourner. Favoriser les synergies et le partage des connaissances entre les filiales reste un enjeu majeur pour les années à venir.

Section II : Expériences dans le secteur public

Dans de nombreux milieux gouvernementaux, les connaissances sont désormais reconnues comme des biens essentiels, qui peuvent apporter des avantages aux ministères dans leurs opérations courantes et au grand public dans les efforts de plus en plus importants que l'on consacre à l'efficacité dans l'économie moderne des connaissances.

Dans cette section, nous ferons mention de trois expériences de ministères dans le Knowledge Management : il s'agit du ministère de l'équipement en France, du ministère des Affaires Sociales en Belgique et du Ministère de la Santé au Maroc. L'intérêt du choix sélectif de ces ministères est de montrer successivement un exemple de réussite, un exemple d'échec et un projet en cours.

Ces expériences nous convaincrons de la possibilité d'une démarche KM au Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc, des opportunités qui lui sont ouvertes et des menaces qui pourraient empêcher la réussite du projet.

II.1. Le Ministère de l'Equipement français : un exemple de réussite

La direction de la sécurité et de la circulation routière du Ministère de l'Equipement du gouvernement De Villepin, qui avait pour mission de définir et de favoriser la mise en place de la politique de sécurité routière, avait mis en place un projet de partage des connaissances pour répondre aux contraintes de communication en aval qui impliquait de collecter et de diffusion une information à jour et cohérente vers les nombreux acteurs impliqués dans la cause nationale. Trois objectifs principaux furent fixés :

1. permettre l'accès aux informations externes (veille nationale et européenne en matière de sécurité routière) ;*
2. optimiser l'utilisation de l'information produite (plan de gestion des données numériques) ;
3. organiser le partage des connaissances.

Au sein de ce même ministère, une démarche plus générale de gestion des connaissances fut lancée par la suite par la Direction des Affaires Financières et de l'Administration Générale. La démarche adoptée est globale ; elle prend en compte l'ensemble des besoins de Ministère et tente d'embrasser la quasi-totalité des champs de connaissances du Ministère. Cette démarche répondait à des nécessités telles l'apparition d'activités transverses et pluridisciplinaires et à pyramide des âges caractérisée par de nombreux départs à la retraite dans les années qui suivaient.

Les résultats escomptés

Les bénéfices attendus étaient le développement de réseaux d'expertise et de communautés de pratiques, et une grande réutilisation et valorisation de développements antérieurs.

Signalons que suite aux études, les outils, le processus et le plan d'action ont été adoptés avec leurs déclinaisons organisationnelles, techniques et documentaires.

II.2. Le Ministère des Affaires Sociales belge : un cas d'échec !

La démarche KM a débuté au Ministère des Affaires Sociales belge en 2001, suite à une enquête réalisée par la Khatolieke Universiteit Van Leuven et l'Université Libre de Bruxelles au sein dudut ministère. Les fonctionnaires avaient l'occasion d'exprimer leur besoin en informations pour optimiser l'efficience de leur travail. Ils proposèrent donc d'améliorer, par ordre d, par ordre d'importance :

- L'accès à la règlementation (51%) ;
- De disposer de listes téléphoniques mentionnant les domaines d'activités et les jours de présence des collègues (28%) ;
- L'accès aux notes de services (23%) ;
- Une meilleure connaissance des compétences du service du personnel (20%)

Cette expérience ne fut pas une réussite. Car les fonctionnaires ne verront pas l'avantage de partager leurs connaissances et savoir-faire, crainte de permettre à d'autres de l'utiliser ou même de s'en servir contre eux.

Ces considérations soulignent l'importance d'opérer un choix stratégique dans la fonction publique avant d'y développer la gestion des connaissances.

II.3. Le Ministère de la Santé au Maroc : un projet en cours

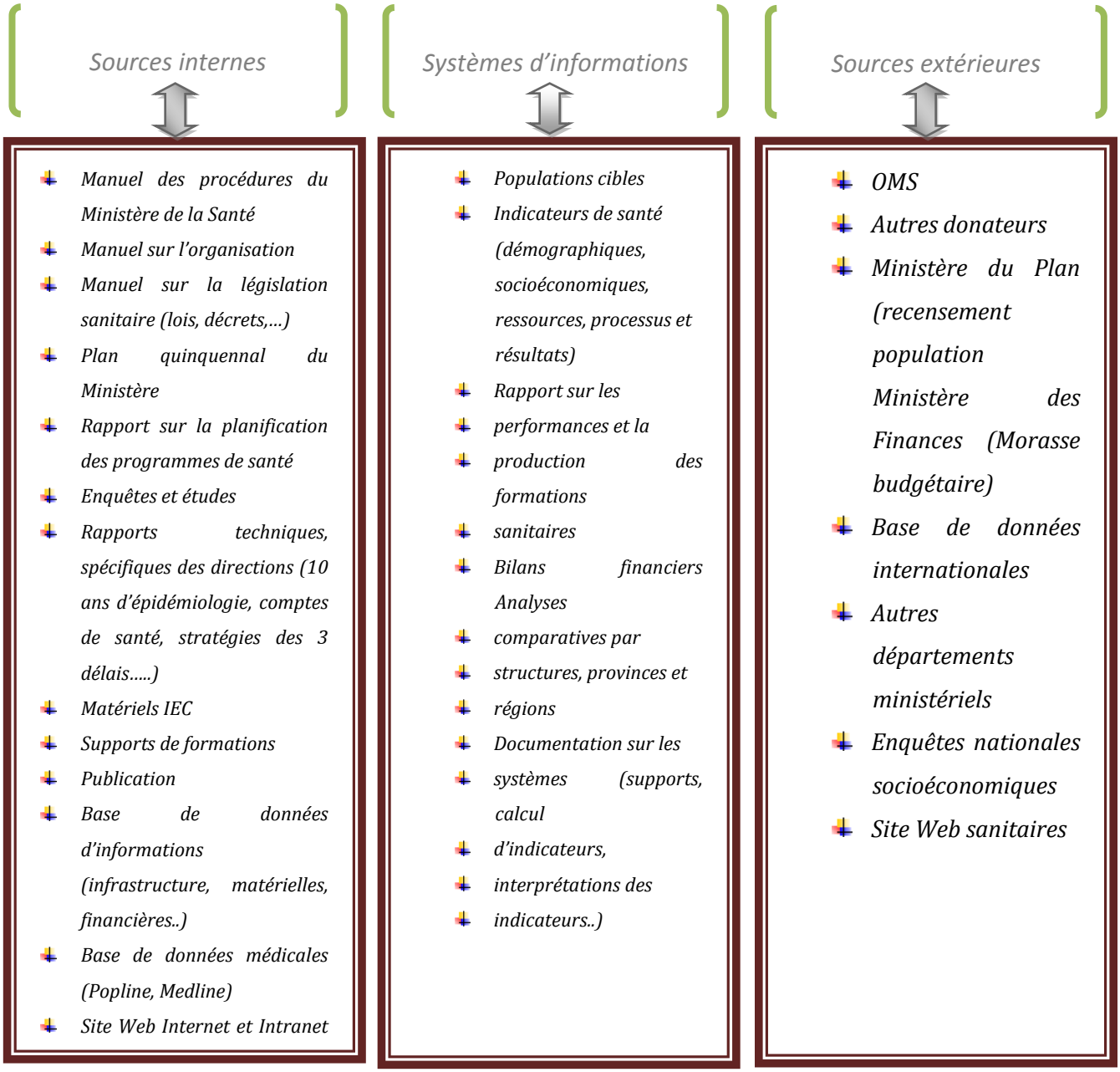
Les projets de la gestion des connaissances se sont amplement justifiés lorsqu'il a existé dans le Ministère de la Santé un véritable capital de savoir faire et d'expériences à mettre au service de l'innovation, de la réactivité, de la productivité et de la qualité : au service du patient.

Toutefois, ces connaissances sont souvent difficiles et éparpillées dans les bibliothèques personnelles des responsables ou de nos jours dans leurs micro-ordinateurs. Pour les rassembler, pour constituer ce capital dans lequel chaque professionnel de santé devrait pouvoir puiser, il faut utiliser les réseaux de communication existants, organiser le stockage et l'organisation systématique de l'information, ouvrir à tous les collaborateurs des accès simples à cette mine d'expériences et faciliter une démarche de progrès et de formation régulière.

Les sources d'information et de savoir recensés sont :

- Les données détaillées ;
- Les bases de données d'informations ;
- Les supports multimédias ;
- Les rapports ;
- L'expérience ;
- L'intranet.

La figure ci-dessous énumère l'interrelation entre les éléments du contenu d'un projet de gestion des connaissances à prendre en considération lors du processus de son développement.


Sources internes
Systèmes d'informations
Sources extérieures
Manuel des procédures du Ministère de la Santé
Manuel sur l'organisation
Manuel sur la législation sanitaire (lois, décrets,…)
Plan quinquennal du Ministère
Rapport sur la planification des programmes de santé
Enquêtes et études
Rapports techniques, spécifiques des directions (10 ans d'épidémiologie, comptes de santé, stratégies des 3 délais…..)
Matériels IEC
Supports de formations
Publication
Base de données d'informations (infrastructure, matérielles, financières..)
Base de données médicales (Popline, Medline)
Site Web Internet et Intranet
Populations cibles
Indicateurs de santé (démographiques, socioéconomiques, ressources, processus et résultats)
Rapport sur les performances et la production des formations sanitaires
Bilans financiers Analyses comparatives par structures, provinces et régions
Documentation sur les systèmes (supports, calcul d'indicateurs, interprétations des indicateurs..)
OMS
Autres donateurs
Ministère du Plan (recensement population Ministère des Finances (Morasse budgétaire)
Base de données internationales
Autres départements ministériels
Enquêtes nationales socioéconomiques
Site Web sanitaires

Utilisateurs

Décideurs

Cadres du Ministère

Donateurs et Partenaires du Ministère

Citoyens pour quelques catégories d'informations

Conclusion de la première partie

Les expériences pratiques de mise en pratique d'un système de Knowledge Management, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, sont les justifications de la nécessité et l'importance d'une telle démarche au Secrétariat Général du Gouvernement marocain.

Aucune imitation aveugle n'a cependant pas de portée. En effet, la démarche de gestion des connaissances n'est pas universelle, mais dépend de la culture du pays dans lequel se trouve l'organisation. Si au Japon par exemple les connaissances sont essentiellement conservées par les employés sous forme tacite, aux Etats Unis l'aspect explicite des connaissances est prépondérant et l'aspect technologique fondamental.

Comme nous l'avons vu, la gestion des connaissances fait appel à un certain nombre de méthodes qui lui sont propres. Elle recourt aussi à un certain nombre d'outils technologiques, et exige la création de nouveaux métiers tel le Chief Knowledge Manager, le Knowledge Manager, etc.

L'objet de la seconde partie est de nous servir de ce bagage intellectuel pour soutenir la réussite de la mise en place d'un système de gestion des connaissances au sein du Secrétariat Général du Gouvernement marocain.

PARTIE II : Mise en place du KM au SGG

Le Secrétariat Général du Gouvernement, de par ses missions de cheville ouvrière du gouvernement, doit s'adapter rapidement aux changements de son environnement interne et externe. Cette adaptation se passe nécessairement par l'implication du facteur humain.

L'objectif de cette deuxième partie est d'effectuer un diagnostic à partir d'une étude documentaire et une enquête auprès des cadres du SGG, en matière de gestion des connaissances.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous nous attèlerons à justifier l'intérêt d'une démarche KM au SGG. Nous y montrerons essentiellement les apports potentiels du Knowledge Management pour le ministère, et ferons aussi cas des dangers éventuels d'une stratégie de gestion des connaissances mal planifiée au sein du SGG.

Le deuxième chapitre sera consacré au diagnostic du système de gestion des connaissances en place au SGG. Il s'agit de révéler la pratique de management en cours, les procédures de capitalisation et de transfert des connaissances, bref, les bonnes pratiques de KM déjà mises en place au Secrétariat Général du Gouvernement. Cette étude se fera par le biais d'une grille de maturité et d'une approche individuelle (entretiens).

Enfin, last but not least, le dernier chapitre regroupera les recommandations pour la réussite d'un projet de gestion des connaissances au sein du SGG. Le chapitre proposera des actions pilotes destinés à améliorer le système de partage et de capitalisation des connaissances, pour une plus grande efficacité et pertinence du ministère

.

Chapitre I : Pourquoi un KM au SGG ?

Pourquoi un KM au SGG ? C'est la question que quelques cadres de cet organisme nous ont posé lors de notre investigation terrain. Cette question peut être comprise de plusieurs façons :

- Pourquoi avoir choisi le SGG comme organisme d'études, alors qu'il existe des sociétés qui répondent parfaitement à la problématique du Knowledge Management ? Cette question a déjà trouvé une réponse dans l'introduction générale, où nous avons précisé les raisons qui justifient le choix du SGG comme organisme d'étude.
- Pourquoi instaurer un système de gestion des connaissances au SGG ? autrement dit, quel est l'intérêt d'une telle démarche au SGG ? C'est l'objet premier de ce chapitre.

Il s'agit de montrer les impacts potentiels en termes d'efficacité que le KM peut apporter au SGG, ainsi que—et cela n'est pas inutile—les dangers qui peuvent s'inviter lors de la mise en place d'un système de gestion des connaissances au sein du Secrétariat Général du Gouvernement.

Section I : Les apports potentiels du KM au SGG

Le Knowledge Management peut être source de modernisation et de gain pour le SGG. Parmi ces gains, on peut citer :

- La diffusion de l'excellence au sein du SGG: cet apport rejoint la diffusion des « meilleurs pratiques » car le partage des « meilleures pratiques » conduit à la comparaison et par conséquent, à l'attirance vers le haut en termes de savoir-faire.
- La capacité à prendre de meilleures décisions : à l'heure d'une surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour analyser finement ces données, le Knowledge Management par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances de celui qui est en contact direct avec un phénomène observé permet de restituer un « rapport signal sur bruit » correct pour une analyse pertinente de ces données.
- La réduction des cycles de décisions entre les différentes directions du SGG : les cycles de décisions sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleurs pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage.

- La réduction de la subjectivité : la mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances par l'intermédiaire des outils de diffusion permet non seulement la subjectivité mais aussi de « tracer » toutes les raisons d'une décision.
- Le développement de la capacité d'innovation : avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, si le système de gestion des connaissances est réussi au SGG, à une nouvelle capacité d'innovation de cet organisme.
- Le développement de la capacité d'apprentissage : conséquence indirecte de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants au SGG est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances et la possibilité d'y accéder à tout un moment est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) mais aussi à plus long terme (capacité à évoluer par autoformation).

Section II : Les objectifs visés par la mise en place d'une démarche KM au SGG

Les apports du Knowledge Management vont se traduire en quatre (4) objectifs pour le SGG :

1. ***Etre global et local dans l'homogénéité*** : cette attente de localisation et de globalisation permet d'introduire le Knowledge Management pour structurer les éléments qualitatifs locaux afin d'en obtenir une vision globale. A ce titre, le partage des meilleures pratiques issues d'entités

locales pour une diffusion globale est l'un des premiers enjeux lors de la mise en place d'un programme de Knowledge Management.

2. ***Etre rapide*** : l'ensemble des organisations souhaite aujourd'hui être rapide sur le marché notamment autour des processus suivants :

    - réduction du délai de conception (notamment dans les services administratifs et de la direction des études législatives)
    - réduction du délai de maintenance (imprimerie officielle notamment)
    - réduction du délai d'adaptation de l'organisation à l'évolution du contexte national et international.

3. ***Eviter la répétition par l'utilisation du référentiel des connaissances :*** Le Knowledge Management permet d'éviter de refaire tout le processus à chaque nouvelle conception ou à chaque lancement de produits et services. Cependant, le manque d'outils de partage et le manque de culture de partage peut constituer des freins. Ces outils sont indispensables au déploiement d'un programme de knowledge management efficace. Ils doivent être faciles d'accès (même messagerie) et simples d'emplois.

4. ***Changer de mode de management :*** Alors que les organisations réduisent le nombre de niveaux intermédiaires de direction, le Knowledge Management est une aide précieuse pour conserver un niveau global d'expertise constant quel que soit le nombre de niveaux, passer d'une culture hiérarchique à une culture en réseau et servir d'outil de responsabilisation des équipes.

Apparaissent ainsi dans l'organisation deux seuls niveaux qui sont la direction générale et les knowledge workers (ensemble des acteurs manipulant les informations et les connaissances de l'organisation à usage de l'organisation).

Section III : Y a-t-il des dangers à mettre en place un projet de gestion des connaissances au SGG ?

Avant tout début de projet, il convient de se poser les questions suivantes : quel sera son impact ? Y-a-t-il un risque que le projet ait des effets pervers ?

Dans le cadre d'un projet de gestion des connaissances, et particulièrement dans le nôtre, les questions sont les suivantes :

- Doit-on craindre que la gestion des connaissances entraîne une réduction de la créativité dans l'organisation, par une trop grande facilité à réutiliser systématiquement des informations, des procédures, des savoir-faire… qui ont déjà fait leurs preuves ?
- La gestion des connaissances ne va-t-elle pas freiner toute initiative utile ou toute innovation et ainsi faire stagner le SGG au lieu de le rendre plus efficace ?
- ou encore « Le KM ne risque-t-il pas d'entraîner une paresse intellectuelle ?

En fait, au vu des expériences des différentes entreprises et organisations déjà étudiées dans la première partie de ce rapport, il semble que le danger soit minime.

Toutefois, il ne faut pas imposer la réutilisation systématique des connaissances et expériences qui ont déjà fait leurs preuves, mais demander une justification, obliger à motiver par écrit les raisons de la non réutilisation. Cette démarche permet à la fois de garder une latitude d'amélioration des processus tout en permettant, dans la plupart des cas, de déplacer efforts et budgets sur des actions à plus grande valeur ajoutée. En effet, le fait de ne pas avoir à entreprendre une démarche de réflexion dans son ensemble en réutilisant ce qui a déjà été bien fait dans un autre projet permet de se focaliser sur les points critiques. Cela permet de décharger les experts de toutes les phases routinières pour se focaliser sur l'innovation.

Chapitre II : Les chantiers du KM au SGG et leurs faiblesses

Ce chapitre s'attache à identifier les pratiques de gestion des connaissances au sein du ministère, ainsi que leurs faiblesses. L'analyse documentaire nous permettra de comprendre que le système de management actuel au sein du SGG a ses limites, comme la perte des savoirs lors des départs à la retraite. Une analyse de terrain confirmera cette thèse, en présentant suivant trois axes (organisation, culture et outils) les limites de la gestion des connaissances en cours au SGG.

Section I : Approche méthodologique

I.1. Analyse documentaire : le défi du SGG en matière de conservation des savoirs

Gilles BALMISSE affirme que le départ des compétences et des connaissances avec, est l'un des premiers problèmes qui a suscité le besoin à la gestion des connaissances. « L'un des premiers problèmes que la gestion des connaissances a tenté de résoudre était la conservation du savoir. Un collaborateur qui quitte son entreprise emporte avec lui ses connaissances et son savoir faire. La gestion des connaissances a donc, dans un premier temps, été utilisée pour conserver au sein de l'entreprise les connaissances et le savoir faire des collaborateurs [54]». La mie en œuvre d'un projet de capitalisation de connaissances traduit ainsi la nécessité pour l'organisation de conserver et de préserver son savoir faire.

Ceci correspond à un enjeu stratégique fondamental qui vise à protéger d'un essaimage de ses connaissances ou à assurer la survie de l'organisation suite à :

- Les départs en retraite, intérims, mouvement du personnel … qui se traduisent souvent par une perte de mémoire et d'expérience, et qui font partie intégrante du capital de connaissance du SGG (des différentes directions en réalité) et qui restent difficiles à restituer. Ce phénomène a d'autant plus, été accentué par la vague des départs volontaires qu'a

[54] BALMISSE G., Gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge Management, Vuibert, Paris, 2000, p.2

connu le SGG au cours de l'année 2006 et qui a privé cette entité d'un savoir faire inestimable acquis au fil des ans et au gré des dossiers traités par ses cadres et son personnel de maîtrise. La perte de ces compétences constitue un manque à gagner pour le ministère en termes de coût, d'effectif et d'efficacité.

- Le foisonnement et la multiplicité des sources d'information : documents primaires, secondaires, personnes expertes, bases de données, ressources disponibles sur les réseaux internet et intranet …ce qui rend le repérage de l'information pertinente difficile, et peut constituer une perte de temps pour les utilisateurs.

- La complexité et la diversité des savoirs et des expériences capitalisés par les différents acteurs du SGG et qui sont déterminants pour la bonne marche des affaires courantes et la gestion des dossiers ponctuels : savoirs explicites formalisés, et connaissances tacites constituées essentiellement par l'expérience, le savoir faire et les intuitions des collaborateurs….
- L'inadéquation entre emplois, compétences et besoins ;

Face à ces contraintes, l'idéal serait de fournir aux différents acteurs du SGG un système d'information intégré qui leur apporte l'information pertinente dont ils ont besoin (qu'elle que soit sa nature), au moment opportun (la valeur de l'information réside dans le juste à temps), et si possible sans qu'ils n'en fassent la demande (prise en compte des besoins latents et des différents profils des utilisateurs).

C'est la leçon que l'on peut tirer de l'enquête terrain que nous avons faite, sous forme de quiz. La méthode que nous avons privilégiée est une grille d'analyse de la maturité de la gestion des connaissances au SGG, grille proposée par Claire Beyou[55].

I.2. Approche terrain : Enquête à travers une grille de maturité

[55] Claire Beyou, Management les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003, annexe pp.201-206

La grille d'analyse de [l'existence et de la] maturité d'un système de gestion des connaissances de Claire Beyou, notre moyen d'investigation sur le terrain est un quiz de 30 questions, reparties en trois catégories :

- Les questions 1 à 10 portent sur la dimension organisationnelle du management des connaissances ;
- Les questions 11 à 20 portent sur la dimension culturelle et relative aux hommes du management des connaissances ;
- Les questions 21 à 30 portent sur la dimension « outils » du management des connaissances.

Pour chaque question[56], trois quatre réponses à choix unique sont suggérées : soit l'élément (organisation, méthode, outil, culture d'entreprise) est déjà mis en place dans toute l'organisation (réponse A), soit il a quelques progrès avancés (B), soit il est le fruit d'efforts isolés (C), soit il n'existe pas du tout (D).

Les notations sont : 10 points pour la réponse A, 5 points pour la réponse B, 2 points pour la réponse C et 0 points pour la réponse D.

Quatre indicateurs sont ainsi calculés : un score sur l'organisation, sur la culture KM, sur les outils et un score globale, selon les tableaux suivants :

Tableau 11.1 : Analyse de chaque axe (organisation/culture/outil)

		Notes des commentaires		
		Organisation	**Culture**	**Outils**
Score supérieur à 60	La dimension est clairement exploitée pour favoriser une gestion des connaissances			
Score situé entre 60 et 40 points	Quelques actions engagées sur cet axe			
Score inférieur à 40 points	Peu d'actions engagées			

Tableau 11.2 : Analyse du score général

Faire le total des points. Le maximum possible est de 300 points.

[56] Voir tout le questionnaire en annexe

		Commentaires
Score global supérieur à 180	L'organisation a déjà mis en place des actions importantes en matière de KM, elle a probablement une vision assez claire de ce qu'elle veut faire !	
Score global situé entre 180 et 120 points	L'organisation commence à avoir quelques expériences dans le domaine, les actions sont engagées. Courage ! On est sur le bon chemin !	
Score global inférieur à 120 points	L'organisation n'a probablement pas encore mesuré tous les enjeux du KM. Il reste encore un travail de pédagogie pour convaincre la direction de tout l'intérêt du management des connaissances dans l'organisation !	

Bien évidemment, cette grille n'est qu'un quiz qui présente quelques bonnes pratiques de KM, et ne peut prétendre refléter la complexité de la mise en place du KM au sein d'une organisation. C'est pourquoi nous avons tenu à la compléter par des entretiens directs avec les agents du SGG, notamment avec ceux de la direction du personnel (rattaché à la direction des Affaires Administratives et Financières). Ces interviews sont d'excellents compléments à l'analyse de la démarche KM au sein du SGG.

Section II : Le KM au SGG : état des lieux

Au SGG, les déclarations des divers responsables sur l'état du KM se corroborent. Nous ne sommes pas limités dans notre analyse à évaluer la grille de maturité que nous avons présentée précédemment. Nous avons également effectué une recherche documentaire, puis nous avons approché les cadres, direction par direction, pour avoir leur point de vue sur le système d'information et de management qui est appliqué dans leur secteur, et suite à toutes ces informations collectées, nous pouvons établir le diagnostic suivant.

II.1. Résultats de l'analyse documentaire :

Cette première méthode d'analyse est très basique mais d'une grande importance. En effet, afin de diagnostiquer l'état des lieux du KM au sein du SGG, il faut d'abord approfondir notre connaissance de cet établissement. La mission et l'organisation du SGG tel que les stipule le décret du 29 Janvier 1985 présenté

lors de la première partie, semblent atteindre leurs limites. La conjoncture ayant changé, ladite organisation n'est plus adéquate. Nous avons recueilli et analysé presque tous les documents utiles à notre démarche, et ce, d'une manière méthodique et à tous les niveaux du Secrétariat Général du gouvernement. Nous tenterons de présenter de façon sommaire les véritables prérogatives du SGG, direction par direction.

II.1.1. Direction des Etudes Législatives :

Par le biais de cette direction, le SGG effectue la préparation et le suivi du travail gouvernemental dans les domaines exécutif et législatif.

Depuis Octobre 2002 jusqu'en fin 2005, et conformément à l'article 52 de la constitution, le gouvernement a déposé 138 projets de loi auprès des deux chambres du parlement dont 111 ont été adoptés.

L'action du SGG sur le plan législatif ne se restreint pas à l'élaboration des projets de loi mais aussi à l'étude des décrets (200 depuis octobre 2002) en plus des conventions internationales (26 conventions depuis octobre 2000) et des décrets et arrêtés à caractère général ou spécifique.

Au cours de la présentation du bilan des activités du SGG lors de la discussion du budget de 2007, une problématique a été soulevée par l'inspection générale chargée également de la direction des études législatives, concernant la traduction en langue arabe des textes de loi à caractère très technique surtout avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Un tel projet nécessite une adaptation du domaine juridique avec ces nouvelles technologies. Cette adaptation ne peut se faire sans avoir des compétences techniques qui dépassent les limites du domaine de la loi.

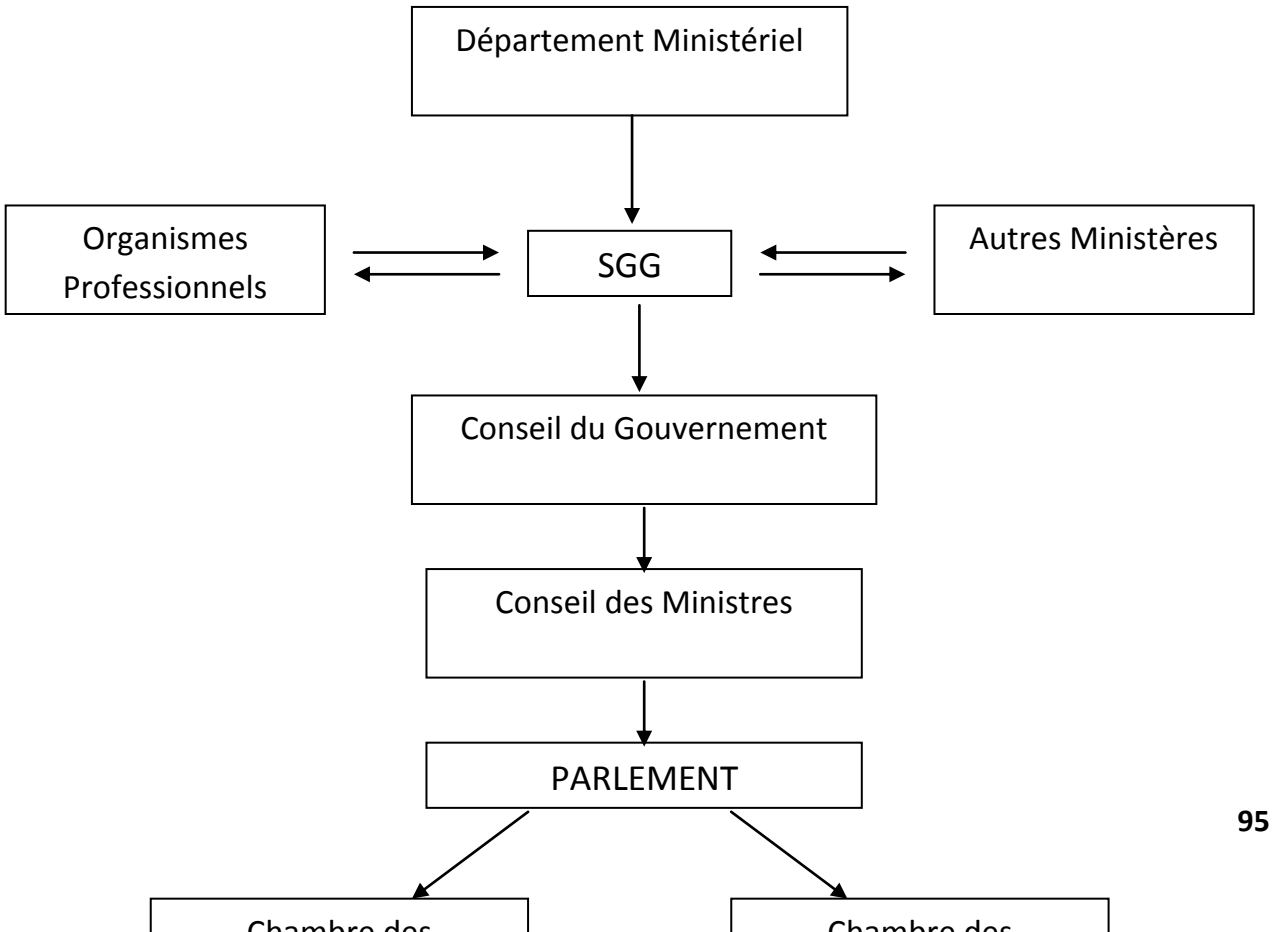
LEGISLATURE	NBRE DES LOIS ADOPTEES	MOYENNE ANNUELLE
1977-1983	123	20
1984-1992	214	25
1993-1997	153	40
1997-2002	196	40

2002-2007	194	40

Le SGG a également adopté plus de 290 décrets d'application, et 100 conventions internationales sans oublier les décrets et arrêtés à caractère spécifique. En ce qui concerne la Commission des Marchés, cette dernière a pu se prononcer pour présenter 20 décisions.

En somme, la DEL a pour principale mission la confection des textes et la veille sur leur conformité et harmonie. Elle effectue aussi l'élaboration au cas où le texte ne relève d'aucun département ministériel. Ce qui est important à noter, c'est que cette mission est principalement remplie par le corps des conseillers. Ce groupe est en fait la plaque tournante de la DEL et devrait être administrativement en charge des services et divisions de cette direction et ce pour une meilleure gestion des RH de la DEL.

Le SGG en général, et la direction des études législatives en particulier, représentent un niveau important au court du processus d'élaboration des lois et règlements à partir d'un projet de loi. Les propositions de loi étant très rares, nous présenterons ci-après un schéma descriptif sommaire (car même le SGG ne dispose pas d'une procédure officiellement tracée) des étapes d'élaboration d'une loi à partir d'un projet de loi.



II.1.2. Direction de l'Inspection Générale :

La seule mission effective de cette direction est la commission des marchés. Cette dernière se caractérise par son avis consultatif par rapport à l'avis décisif d'arbitrage du Premier Ministre.

En règle générale, chaque administration pourrait subvenir à ses besoins en équipements et matériels en procédant :

1- A l'émission de bons de commandes si les besoins ne dépassent pas le plafond de 200.000 Dh. Dans ce cas, il suffit de présenter le devis le moins disant au C.E.D

2- AUX MARCHES D'OFFRES, si le montant des besoins dépasse le plafond de 200.000 Dh par nature.

Il est à signaler qu'il existe certaines dérogations de hausse de ce plafond (en cas de congés, par exemple) où l'on peut dépasser le seuil des 200.000 Dh à condition qu'un représentant du C.E.D soit présent.

Une autre dérogation est octroyée depuis 1990 aux administrations des prisons ainsi que ceux de la Sûreté Nationale et de la Défense, et ce, avant même l'appel d'offres.

On se réfère à cette dernière dérogation si le marché est infructueux ou bien s'il existe une urgence justifiée pour avoir recours à un marché dit négocié *gré-à-gré* et qui est un marché de régularisation ordonné par un ordonnateur qui délivre un certificat administratif signé et légalisé.

Le C.E.D n'est généralement pas central. C'est par contre l'arbitrage du Premier Ministre qui pourrait avoir recours à la commission des marchés.

II.1.3 Direction des Associations et des Professions Réglementées DAPR :

La DAPR est la direction la plus dynamique au niveau du SGG d'un point de vue organisationnel. Elle a connu d'importants changements opérationnels. C'est une direction dynamique dotée d'un directeur compétent, ouvert au changement et très expérimenté.

Dans le cadre de la rationalisation du travail administratif et de la simplification des procédures visant l'efficacité et la rapidité du traitement des dossiers de demandes d'autorisation pour l'exercice des professions réglementées, il a été décidé de mettre en application plusieurs procédures technique et administratifs d'une grande importance, nous en citons en particulier :

a) Le traitement des dossiers par des applications informatiques spécifiques élaborées par des compétences internes de la direction et sont le fruit de leurs efforts personnels.
b) Elaborer des manuels de référence relatifs aux procédures d'étude des demandes d'autorisation.
c) Etablir une base de données juridique qui concerne l'ensemble des textes juridiques relatifs à chaque profession.
d) Normalisation des fascicules exploités par la direction tout en procédant a leur unification et traduction en langue Arabe
e) Revoir la répartition des tâches entre les cadres de la direction d'une façon rationnelle et organisée.
f) Nomination par M. le SGG de nouveaux responsables à la tête des divisions et services de la direction.

- Cadre juridique :

Plusieurs textes juridiques ont été élaborés :

- Nomenclature générale des actes médicaux.
- Conventions nationales de la tarification nationale de référence des actes médicaux.
- Liste des médicaments remboursables dans le cadre de l'AMO.

- Adoption par les deux chambres du parlement du code de médicament et de la pharmacie.

- ASSOCIATIONS :

Sur un ensemble de 38.500 associations déclarées par les autorités locales auprès de la direction. Il y en a plus de 37.000 qui sont enregistrés par le SGG sur les bases des données informatiques dont plus de 3.000 associations étrangères.

Sollicitation de la générosité publique :

Au courant de l'année 2006, le SGG a reçu 32 demandes d'autorisation pour la sollicitation de la générosité publique dont 21 ont été acceptées, 4 refusées et 7 en cours d'études.

Il a été décidé conformément à la circulaire de M. le SGG les dispositions suivantes :

- Déclarer obligatoirement les noms des personnes chargées de la collecte d'argent et dons.
- Obliger toute association autorisée à solliciter la charité publiquement de déclarer l'opération auprès de l'administration de l'argent collecté et son affectation, et ce, pour avoir plus de transparence et éviter toute explication illégitime et utilisation personnelle.

Il est important de signaler que le nombre des autorisations octroyées pour la sollicitation de la générosité publique au profit des associations entre 1993 et 2006 a atteint 476 autorisations.

Dons étrangers :

Les dons étrangers financiers perçus par les associations dont estimés à 80.300.391,85 DH (plus de 8 milliards de centimes) le nombre des associations bénéficiaires est de 66 ; réparties comme suit : 50 associations locales, 1 association régionale et 18 associations nationales.

Les activités de ces associations se divisent en deux catégories la première s'inscrit dans le cadre des activités de développement durable, et la 2ième s'inscrit dans le cadre du développement humain et qui concernent des axes

divers tels que : l'environnement, protection de la femme contre la violence, infrastructures au monde rural, activités éducatives, activités d'assistance sociale, activités culturelle, activités sanitaire… etc.

Associations d'utilité publiques (U.P) :

Le nombre des associations d'utilité publique a atteint en 2006 : 160 associations, dont 6 ont été autorisées au cours de l'année 2006.

Ainsi, le nombre les associations d'U.P est passé de 42 en 1993 à 160 en 2006, c'est-à-dire que 118 nouvelles associations ont bénéficié de l'utilité publique durant cette période.

- Professions réglementées :

En plus de la mission présumée classique de l'octroi des autorisations d'exercice, le SGG intervient également dans la gestion des dossiers disciplinaires.

Au titre de l'année 2006, le SGG a délivré toutes activités confondues 1784 autorisations d'exercice à des professions réglementées. Ces autorisations se sont réparties comme suit ;

- Architectes : 82
- PHARMACIENS : 1292
- Chirurgiens dentistes : 190
- Ingénieur : 07
- Opticiens : 53
- Kinésithérapeutes : 52
- Paramédical : 38
- Société de fabrication de médicaments vétérinaires : 1
- Clinques : 9 autorisations définitives
  3 autorisations provisoires
- Laboratoires d'analyses : 6 autorisations définitives
  3 autorisations provisoires

Le nombre des dossiers litigieux de pharmacie est de 207, dont 78 ont été régularisés par le S.G.G, alors que 110 sont au niveau de la justice. Le nombre de dossiers disciplinaires transmis à l'ordre des pharmaciens est de 231 dossiers.

De 1993 à 2006 le nombre des autorisations a connu une augmentation énorme estimé à :

- 70 % pour les pharmaciens puisque le nombre est passé de 2700 à 8797 autorisations.
- 90% pour les chirurgiens dentistes puisque le nombre des autorisations est passé de 958 en 1993 à 1625 en 2006.
- 95% pour les laboratoires d'analyses médicales puisque le nombre est passé de 131 à 253 autorisations.
- 111% pour les cliniques puisque le nombre des autorisations est passé de 157 en 1993 à 326 en 2006.

II.1.4. Direction des Affaires Générales :

Se situant au cœur du travail des pouvoirs exécutif et législatif, les missions de la DAG se présentent comme suit :

- Elle assure le suivi du conseil de gouvernement et le Conseil des Ministres, notamment de leurs ordres du jour (textes).
- La DAG constitue le bureau d'ordre central.
- L'enregistrement des textes est effectué à la DAG.
- Préparation des projets des Dahirs.

Il est important de signaler que la spécificité du travail de la direction des affaires générales a, dans un sens, réduit notre capacité de collecte d'information. Nous pouvons néanmoins affirmer que cette direction n'est pas dotée des ressources matérielles et humaines suffisantes pour optimiser ses performances en gestion.

II.1.5. Direction des Affaires Administratives et Financières :

Le directeur des affaires administratives et financières est le seul directeur du SGG qui possède un bureau dans le département du Premier Ministre au sein même du palais, et ce depuis 1986 du temps du Gouvernement précèdent. M. Abbas KISSI avait proposé au Premier ministre de l'époque (M. Azzedine IRAQUI) de le nommer auprès de son cabinet sachant qu'il occupait la fonction de chef de division des cadres au niveau de l'enseignement en plus de directeur de cabinet et chargé de mission auprès du 1er ministre.

Il est à noter que ce directeur jouit de prérogatives assez importantes, puisqu'il possède une délégation de pouvoir de la part du premier ministre et ce pour le secteur du sport, celui de la défense ainsi que la planification. A signaler que pour le secteur du sport qui n'a pas été érigé en tant que ministère (cas du gouvernement de Mr. JETTOU), c'est le directeur de la D.A.A.F qui possède une délégation spéciale de signature.

Sa mission essentielle est donc d'assurer la logistique du matériel de toutes les directions que se soit pour le SGG ou pour la primature.

L'organigramme mis en vigueur n'est pas celui stipulé dans le décret de 1985 de même pour les taches et les nominations étant donné qu'il existe actuellement deux divisions à la DAAF ;

a. <u>La division du personnel :</u>

Cette division est responsable de la gestion administrative du personnel avec un service du SGG et un autre de la Primature. C'est vers la division du personnel que nous nous sommes dirigés au début de nos investigations. Il aurait été normal de pouvoir y trouver des données (essentiellement quantitatives) concernant les ressources humaines du SGG.

A notre grand regret, et jusqu'à ce jour, cette division n'a même pas pu nous fournir les données relatives à la direction à laquelle elle appartient à savoir la DAAF. Seules deux directions nous ont transmis ces données systématiquement (c'est le cas de l'Imprimerie Officielle où les compétences sont bien répertoriées) ou à travers des entretiens (cas de la DAPR).

Cette difficulté de taille à recenser l'effectif du SGG a failli rendre notre démarche d'instauration d'un système de gestion des connaissances impossible à réaliser !

Notre volonté de mener à bien cette démarche nous a conduit à effectuer une investigation détaillée des ressources humaines dont est doté le SGG. Les résultats de ce recensement sont présentés sur le tableau des effectifs ventilés par direction du SGG (Voir Annexe).

Par ailleurs, on remarque que le service des affaires sociales ne fait pas parti des structures de cette direction tel qu'il a été stipulé dans le décret de 1985. Cependant, il faut noter que la mission de gestion des affaires sociales est assumée par une association des oeuvres sociales. Celle-ci est régie par le dahir des associations et libertés publiques.

Ladite association a connu un dynamisme manifeste. Les adhérents bénéficient d'activités d'estivage, de scolarité et de couverture sociale. Le budget alloué à l'association des œuvres sociales du SGG est estimé à 4,5 MDh et permet de couvrir ses prestations et honorer ses engagements vis-à-vis des employés du SGG.

20% des 283 fonctionnaires sont des cadres ayant fait des études supérieures. Ce chiffre est dérisoire par rapport aux missions dévolues au SGG. Comparativement à d'autres ministères, en l'occurrence celui des finances, ce chiffre représente à peine le nombre de fonctionnaires d'un seul département. Un taux d'encadrement de ce niveau reste insignifiant.

b. La division du budget :

La division se compose de deux services ; l'un dédié à la gestion budgétaire du SGG et un autre pour la primature.

En 2006, il y a eu une réduction de 10 % du budget du SGG, qui était de l'ordre de 41,128 MDh. Cette diminution est due à la réduction du nombre des fonctionnaires ne raison de leur départ volontaire et de l'adoption de l'horaire continu dans les administrations publiques depuis l'an 2005.

Quant à l'année 2007, le budget a été porté à 34 MDh dont 41 MDh pour le fonctionnement, et 1,128 MDh pour l'investissement.

Au cours de cette année, il a été décidé d'améliorer la situation matérielle des cadres en particulier des conseillers juridiques des administrations, en plus de

l'intégration d'un groupe de lauréats de l'école de traduction du roi Fahd (Tanger).

De 1993 à 1997 le budget a augmenté de 38%. Cette augmentation concerne essentiellement le budget alloué à l'Imprimerie Officielle qui a connu une hausse de son budget estimée à 33.7 % et ce, pour mettre en œuvre son plan de modernisation.

Mais si on compare le budget de 1993 à celui de 2007, on enregistre une augmentation globale de plus de 60% (de 27 millions à 43 millions environ), ce qui équivaut à une hausse de 100% pour le budget alloué aux fonctionnaires.

Par ailleurs, de 1993 à 2007, le budget d'investissement a connu une baisse d'environ 50%, justifiée par le fait qu'il ne comporte pas le budget de l'Imprimerie Officielle depuis qu'elle est devenue un SEGMA.

II.1.6. Direction de l'Imprimerie Officielle :

Statut de l'IO :

En date du premier Juillet 1997, l'imprimerie officielle s'est érigée en SEGMA, avec un budget qui ne fait plus partie du budget annexe. Son nouveau statut lui a permis d'avoir un contrôle financier sur place effectué directement par la direction de l'imprimerie officielle. Les chèques sont désormais signés et remis directement aux fournisseurs avec un court délai de paiement. Cette nouveauté encourage ces derniers à revoir leur devis à la baisse, ce qui a engendré une diminution des prix de reviens des achats et fournitures de matières premières. L'IO est devenu capable de rentrer en concurrence avec les autres imprimeries du secteur libéral.

Il faut dire aussi que l'IO a continuée de recevoir des subventions allouées à l'investissement de la part de l'Etat alors que le budget ne comporte aucune rubrique dédiée au fonctionnement de l'IO.

A partir de l'an 2000, l'IO a commencé à couvrir les charges d'investissement ainsi que les charges d'équipements et ce par ces propres ressources qui viennent en grande partie de la publicité puis des deux seules éditions

rentables sur un total de six et que sont : l'édition des annonces légales, des annonces judiciaires et administratives, et l'édition de la conservation foncière.

Il est à noter que la loi de finance 2006 dan son article 21, prévoit de transformer l'IO en société anonyme (SA).

Organigramme de l'IO :

L'imprimerie officielle est composée de deux divisions ; la division technique comprenant le service de travaux d'impression et le service commercial. Ainsi que la division administrative et financière qui englobe le service du personnel et le service financier.

L'organigramme détaillé de l'IO est annexé à ce travail. Il présente également les tâches qui incombent à chacun des services de l'IO.

Rôles et missions de l'IO :

L'imprimerie officielle (I.O) se charge normalement de l'impression de tous les documents de l'administration publique en plus des ouvrages et des textes juridiques les plus importants.

Parmi Les différents documents imprimés au sein de ce département du SGG, on trouve :

1- Les passeports :

Jusqu'à la fin de l'année 1970 l'impression des passeports constituait l'une des ressources les plus stables de l'IO. Mais suite à des événements de falsifications, il a été décidé de transférer la tâche de l'impression au ministre de l'intérieur qui sous-traitait l'impression auprès d'une firme anglaise « thomas de la rue », avant de la re-transférer une deuxième fois auprès de l'imprimerie de la banque du Maroc (DAR ESSAKA) à Salé.

2- Les livrets de l'état civil

Les recettes générées par l'impression de ces livrets constituent l'une des principales recettes de l'IO ceci s'effectue au profit du ministre de l'intérieur selon un marché renouvelable tous les 5 ans

3- Les permis de conduire et cartes grises :

L'impression de ces documents constitue une recette de presque 5millions de dirhams par an. Malheureusement pour les ressources de l'IO, ce marché avec le service des mines du Ministère des transports risque d'être annulé du moment où il a été décidé de revoir le concept même des permis et cartes grises en les substituant par des documents électroniques ce qui constituerait un grand manque à gagner pour l'IO.

4- Le bulletin Officiel :

Dans le but de mettre les B.O à la disposition de tous les citoyens dans les différentes villes et régions du royaume, l'IO a contracté une convention avec 17 librairies devenues agrées pour vendre les B.O, et ce, en vue d'atteindre l'objectif de la généralisation de la vente dans les différents recoins du Maroc.

Cette expérience a démontré que seules les éditions générales et celles de la traduction officielle sont sollicitées par les citoyens.

L'IO a envisagé d'envoyer un courrier au wali de la région de Rabat –Salé-Zemmour- Zaër, sous couvert du ministère de l'intérieur en vue d'inviter les présidents des communes urbaines sous sa tutelle, à étudier l'éventualité d'ouvrir des bureaux de vente des B.O au sein des sièges des communes.

Si cette expérience pilote réussie, elle serait sans doute généralisée dans toutes les préfectures et les provinces du royaume. Cependant, le SGG n'a encore reçu aucune réponse positive dans ce sens.

Par ailleurs, le SGG, et dans le but d'informer les citoyens sur les nouveautés du domaine législatif et exécutif, publie le sommaire du B.O dans les journaux nationaux.

Budget de l'Imprimerie Officielle :

Les recettes prévues pour 2007 sont estimés à 9.800.000 DH .

1-Recettes des abonnements au B.O :

On remarque que les recettes dues des abonnements aux Bulletin Officiel ne couvrent même pas les dépenses réelles de leur tirage et leur distribution. Malgré sa tarification modeste (10DH), le SGG est déterminé à n'apporter aucun changement de prix. L'objectif est de faciliter l'accès à l'information juridique,

mis à exception, l'édition générale et l'édition de la traduction générale, le nombre des abonnés pour les autres éditions reste dérisoire à savoir : 300 (2005) et 225 (2006) pour l'édition des débats des représentants (dont 33 en 2005 et 7 en 2006 pour la 1ère chambre) et 120 pour l'édition des débats des conseillers (dont 18 pour la 2ème chambre) sachant que ces deux éditions ne dépassent guère les 200 pages.

Il est prévu que les recettes de 2007 arrivent à 2.800.000 DH, ne pouvant ainsi couvrir les dépenses de tirage des éditions de B.O et leurs envois du fait du prix exorbitant du papier, des matériaux d'impression et des charges de diffusion appliquées par l'administration de BARID AL MAGHRIB, en plus du nombre médiocre des abonnés malgré le prix modeste des B.O.

2- Bilan de la publicité au Bulletin Officiel :

La publicité s'effectue au niveau de deux éditions :

Edition des annonces judiciaires et administratives reçues de la part des tribunaux, des administrations, des établissements publiques et des particuliers, soit par Internet, fax ou directement en contactant les services de la direction.

Edition de la conservation foncière dont les annonces reçues de différentes conservations foncières qui sont en pleine extension. La publicité constitue la principale ressource de l'imprimerie officielle en 2007. Elle a été évaluée à 5.478.000 Dirhams.

3- Bilan des travaux d'impression :

La moyenne mensuelle de tirage des éditions du bulletin officiel est de 65.000 à 70.000 tirages.

Edition	**Période de la publication de l'édition**	**Nombre**
Générale	Les lundis et Jeudis de chaque semaine	12.000
Traduction officielle	1er et 3ème Jeudi de chaque mois	600

Annonces légales judiciaires et administratives	Le mercredi de chaque semaine	2500
Débat de représentants	1 fois / Mois	600
Débat des conseillers	1 fois / Mois	150
Annonces de l'immatriculation foncière	Le mercredi de chaque semaine	300

Par ailleurs et vu la diminution des ressources financières stables, générées par l'impression des documents au profit des administrations publiques, en plus de la lourdeur des procédures afin d'honorer les appels d'offres qui finissent par des rejets. L'IO se trouverait dans une situation financière inacceptable. ceci la rendrait incapable de survivre au sein d'un secteur qui connaît une concurrence accrue notamment avec le secteur privé. Ceci dit, l'IO va se restreindre a confectionner et n'éditer que les bulletins officiels (BO) dont l'abonnement ne connaît pas un grand succès surtout lorsque l'on constate par exemple que les deux tiers des collectivités locales ne sont pas abonnées au BO malgré l'existence d'une rubrique budgétaire correspondante dans les budgets des collectivités.

Ressources humaines de l'IO :

C'est la direction de l'imprimerie officielle qui connaît le plus grand nombre de personnel (~140) en comparaison à d'autres directions. Ce nombre est resté presque stagnant ce qui nous amène à signaler l'existence de problèmes de recrutement et d'intégration de nouveaux profils. On note également que chaque départ à la retraite d'un membre du personnel entraîne de facto la suppression du poste qui ne sera plus substitué. En effet, 6 personnes ont bénéficiées du départ volontaire sans qu'ils ne soient remplacés jusqu'à présent**.**

Au total, l'effectif de l'IO compte 138 personnes, dont 55 au niveau de l'administration, et 83 au niveau des différents ateliers. Le SGG compte aussi 5 postes vacants créant un besoin immédiat en compétence à satisfaire.

Le niveau de scolarité est réparti de la manière suivante ;

Niveau de scolarité	Nombre d'effectif
Universitaire	22
Secondaire	48
Fondamental	50
Formation professionnelle	10
Non scolarisé	6

Les salariés de l'IO bénéficient d'un système de rémunération combinant la rémunération en tant qu'employé de l'Etat avec un système d'indemnités mensuelles (risque, accident de travail…) et annuelle (13ème mois).

D'après nos analyses, une vingtaine de personnes vont atteindre la limite d'age d'ici 2010.

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de départs	3	7	5	2	3	9

<u>Simplification des procédures et transfert des connaissances :</u>

Afin de simplifier les procédures administratives relatives à la publication des annonces légales sur les B.O, il a été décidé d'adopter un style participatif et collaboratif qui se traduit par une diffusion des informations et connaissances ayant trait à la façon de concevoir des annonces prêtes à être envoyées afin de les intégrer dans l'édition du BO, après avoir donné à ce dernier un numéro et fixé une date pour sa publication. Dès lors, l'opération ne dépasse guerre les 2 heures.

Dans le même sens de partage des connaissances et de simplification des procédures, pour rendre l'IO plus efficace et plus efficiente et offrir des prestations de probité, il a été convenu avec un certain nombre de centres régionaux d'investissement (CRI) d'organiser une formation sur les techniques de confection et de conception des annonces légales dédiées aux cadres des (CRI). Cette initiative a permis aux usagers des CRI et aux fonctionnaires de l'IO de gagner énormément de temps ajouté à cela la conception d'un Site web en 2005 dédié spécialement à recevoir les annonces conçus selon les normes en vigueur, celles-ci doivent être accompagnées d'avis d'ordre de paiement permettant ainsi la publication dans de brefs délais.

En fait, pour arriver à une simplification réelle et effective des procédures, il est plus que nécessaire d'ériger l'IO le plus tôt possible en une société anonyme (S.A) tel qu'il a été stipulé dans l'article 21 de la loi de finance 2006 afin qu'il puisse dépasser les difficultés qui entravent son évolution.

Le nouveau statut de SA va sans doute rendre l'IO plus performante et améliorer la qualité de ses différentes prestations, ce qui exige sa mise à niveau en terme de ressources humaines et d'équipements pour relever les nouveaux défis qu'impose de plus en plus un domaine caractérisé par une concurrence accrue et la nécessité absolue de suivre l'évolution technologique remarquable que connaît le secteur de L'imprimerie.

En somme, à travers la recherche sur le terrain et l'analyse de tous les documents disponibles, nous sommes parvenues à décrire les différentes composantes du SGG. Chaque direction a été minutieusement présentée de la manière la plus fidèle qui soit.

Les premiers constats en terme de Knowledge Management permettent de confirmer que le SGG est encore à l'étape de correction des défauts d'organisation qu'il connaît (mauvaise connaissance des RH, emboîtement des compétences avec d'autres ministères…). La grille de maturité est notre second outil d'analyse. C'est l'objet du chapitre suivant.

II.2. Résultats de la grille de maturité :

La grille de maturité est assimilée dans notre cas à un questionnaire administré à des personnes clés du Secrétariat Général du Gouvernement. Les différents résultats sont présentés ci-après, suivis d'une analyse partielle puis globale.

Tableau 11.3 : Résultats

Aspects du KM	Score	Commentaires
Dimension organisationnelle	10/100	Peu d'actions engagées
Dimension culturelle	17/100	Peu d'actions engagées
Dimension « outils »	0/100	Pas d'outils de KM

II.2.1. Dimension organisationnelle du management des connaissances au sein du SGG

Les réponses aux questions 1 à 10 nous permettent de nous situer sur la dimension organisationnelle dédiée au KM au sein du SGG.

D'après ces résultats, la remarque est sans appel : la dimension organisationnelle n'est pas celle qui facilite un système de gestion des connaissances. Le score de 10/100 est très insignifiant, pour parler de dimension organisationnelle de la gestion des connaissances au sein du SGG :

- Pas de lien entre la formation individuelle et les objectifs stratégiques de l'organisation en matière de gestion des connaissances. Selon les propos même du Vice Directeur de la Direction de l'Imprimerie Officielle, tous les salariés de ladite direction n'ont pas besoin de capitaliser ni transférer leurs connaissances, car « ceux qui y travaillent le sont parce qu'ils ont justifiés d'un diplôme de technicien leur permettant d'exécuter des tâches d'impression » ;
- Il est vrai que le personnel du SGG travaille souvent en binôme ; c'est en tout cas ce que l'on constate dans chaque bureau de la Direction des Etudes Législatives ; mais ce système ne peut être assimilé à un dispositif de compagnonnage qui permet le transfert des connaissances ;

- Pour l'étude des textes de lois ou de règlements, il est nécessaire de réunir des compétences diverses ; le SGG a donc ses propres experts. Mais ceux-ci ne sont pas regroupés en communautés de pratique, au sein que nous lui avons attribué dans la partie précédente ;
- Il n'y a ni Knowledge Manager, ni aucun autre responsable de gestion des connaissances au sein du SGG. D'ailleurs, s'y demande –t-on : qu'est ce que la gestion des connaissances ?
- Enfin, inutile de redire qu'il n'ya pas un processus de retour d'expérience, sous forme de fiche REX par exemple !

II.2.2. Dimension culturelle et relative aux hommes du management des connaissances

Le dépouillement de la grille de maturité dans le tableau ci-dessus dit assez sur la dimension culturelle du management des connaissances au sein du SGG.

Le score de 17/100, soit 17% signifie qu'il n'ya pas de culture de partage des connaissances au sein du SGG, au plutôt qu'il fait l'objet d'efforts isolés.

Sur la question, un cadre (le gérant de la bibliothèque à la Direction des Etudes Législatives) nous répondit, comme pour atténuer le constat : « n'exagérez en rien, voyez vous-même que nous avons quelques velléités de culture de partage des connaissances, comme l'atteste notre collaboration binôme dans le travail ! ».

Et il a raison, il y a quelques velléités de culture de partage des connaissances, mais dans l'ensemble :

- Les salariés ne se sentent pas dans une organisation à but, à histoire et à valeurs communes. Chacun se donne une bonne conscience de « faire son travail ». le cloisonnement du personnel est encore plus flagrant entre les différentes directions du SGG : la coordination est assurée par un système hiérarchique traditionnel de transfert des documents ;
- Le partage et la valorisation de la connaissance n'est pas récompensée ; la direction n'encourage que faiblement des initiatives de ce genre ;

- Les connaissances au sein du SGG sont contenues dans la tête des gens, au mieux dans les placards. Aucune action de formalisation n'est encore engagée ;
- L'accès aux connaissances suit le schéma traditionnel : la personne qui en a besoin pour l'accomplissement de sa tâche doit se déplacer dans le bureau de son collaborateur, ou dans le meilleur des cas lui envoyer un e-mail.

II.2.3. Dimension « outils » du management des connaissances

Nous n'avons pas hésité à attribuer le score nul à cette dimension, car en réalité aucun système informatique ne permet de capitaliser ou de transférer les connaissances au sein du SGG :

- Pas de système de formalisation des connaissances (REX, MEREX…) ;
- Pas de groupe de diffusion car pas de connexion intranet ;
- Comme il n'y a pas d'intranet, alors on comprendra qu'il n'ya pas de groupware, ni d'outils de workflow ;
- Les documents sont archivés sur les papiers : aucun archivage numérique n'est encore pratiqué : il n'y a donc pas de gestion électronique des documents.

Tout ce que l'on pourrait reconnaître de significatif en tant qu'outil de gestion des connaissances au sein du SGG est l'existence d'une connexion Internet et de serveurs informatiques.

La connexion Internet permet aux employés de faire des recherches (bien que cette fonction ne relève pas d'une stratégie d'organisation), et de s'envoyer des e-mails (bien que cette procédure ne soit pas officielle).

Il existe trois serveurs indépendants :

<u>Un serveur au niveau de la D.A.P.R.</u>

- Une application faisant le suivi des autorisations d'exercice et d'installation des professions réglementées que l'intéressé (professionnel) peut consulter depuis sa maison via Internet en entrant son numéro de C.I.N. par avoir l'état d'avancement de son dossier d'autorisation sans même se

déplacer à rabat au siège de la DAPR pour avoir des renseignements. Cette application a rendu énormément des services aux professionnels et de même elle a alléger la charge de travail pour le personnel de la direction.

- Un site Web : pour vient d'être lancé en 2007 et c'est la DAPM qui est responsable de sa mise à jour.

Un serveur au niveau de la DAAF :

Il contient une application de la gestion intégrée du personnel de l'état notamment pour consulter la situation administrative, d'avoir les attestation de salaire sur place au lieu se déplacer au ministère des finances ce qui a servi d'alléger la gestion pour le ministère des finances et de gagner du temps pour le personnel du S.G.G..

Un serveur au niveau de la D.E.L :

Ce serveur est dédié spécialement pour servir comme antivirus.

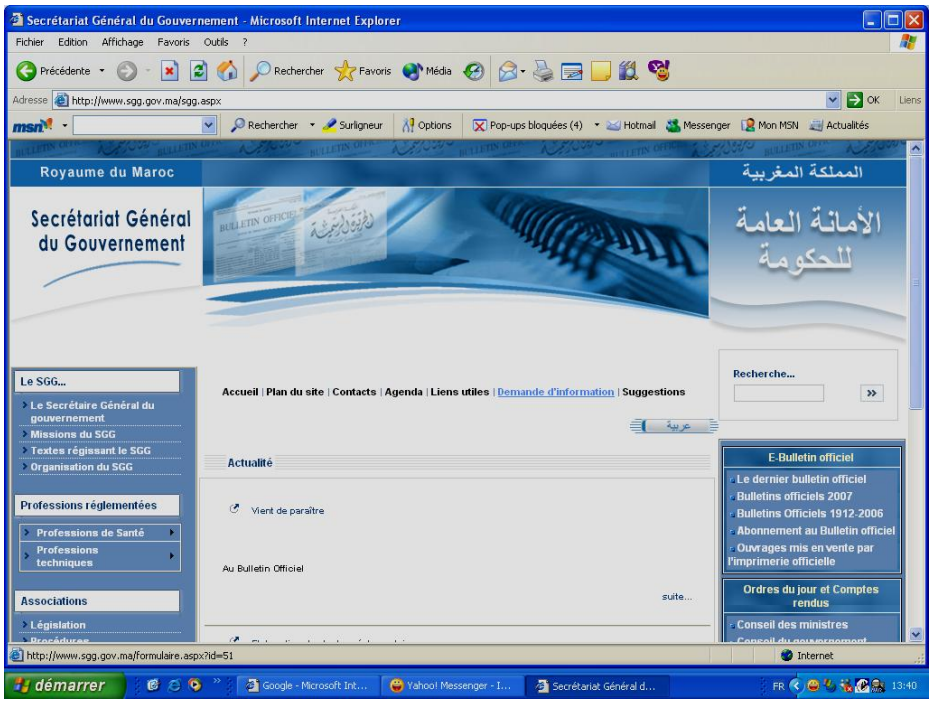
Il est à noter qu'il y a une extension importantes dernièrement du parc informatique au sein du S.G.G. (presque un PC ans chaque bureau. Il faut envisager de concevoir une application pour la gestion du matériel informatique avec un programme et des contrats de maintenance sachant d'autant plus qu'il n'existe pas de système de gestion de bases de données (SGBD) dans l'ensemble des directions à l'exception de la DAPR.

Le site Internet du SGG :

Le SGG dispose d'un site web, www.sgg.ma , que le personnel nomme improprement Intranet (car l'accès aux documents de ce réseau n'est pas interne, mais plutôt externe).

L'architecture du portail est le suivant :

Figure 13 : architecture du site web du SGG



Sur ce site on retrouve les rubriques suivantes :

Dans la colonne de gauche :

- Le SGG (le Secrétaire Général du Gouvernement, les différentes directions, les textes réglementant le SGG)
- Les professions réglementées (professions de santé et professions techniques)
- Les associations (législations, procédures, formulaires, liste des associations d'utilité publique).

Dans la colonne de droite :

- E-bulletin (les bulletins officiels, les ouvrages mis en vente) ;
- Ordres du jour et compte rendus (conseils des ministres, conseil du gouvernement)
- Commission des marchés (textes de référence, avis de la commission des marchés) ;
- Documentation (codes et textes de lois, conventions et accords internationaux, circulaires, projets de textes diffusés aux membres du

gouvernement, jurisprudence, doctrine et commentaires, archives actualisés).

Dans la partie centrale du portail, des informations d'actualité sont diffusées.

On ne peut donc pas, au vu de ce qui précède, qualifier ce portail comme un réseau intranet qui permet la gestion des connaissances au sein du SGG. Le site, dont l'adresse est www.sgg.gov.ma n'est pas hébergé par le SGG (serveur propre, mais par un hébergeur privé.

Il n'y a donc aucun lien vers les ressources internes au SGG !

II.2.4. Analyse globale

En conclusion de cette partie diagnostic, on peut dire que le SGG n'a pas encore mesuré tous les enjeux du KM. Son score global s'élève à 27 points sur 300, une goutte d'eau dans la mer !

En appliquant la méthode SWOT, on arrive à tracer le tableau suivant :

Forces	Faiblesses

. Le SGG dispose d'une position primordiale et centrale dans l'architecture gouvernementale. . Le SGG est un régulateur Juridique essentiel et incontournable.	. Grave manque au niveau de l'encadrement et de la formation. .Absence du système d'information
Opportunités	**Menaces**
. L'existence de la matière grise et de cadres d'un certains rang dotés de grandes compétences individuelles.	. Absence de capitalisation et de partage de connaissances et d'expériences. . Insuffisance ou niveau de l'exploitation de la mémoire et la Gestion de l'archivage.

Aucune démarche de gestion des connaissances n'a donc été entreprise au sein du SGG. Il n'y a non plus aucun processus de retour d'expérience, ou d'outils de gestion / partage des connaissances. Ce sont les constats faits sur la base de la grille de maturité. Il est nécessaire de compléter l'image d'ensemble par l'avis de ceux mêmes qui sont responsables de cette instance.

II. 3. Résultats des interviews :

Afin de mettre en place un système de gestion de connaissances, une série d'entretiens a été effectuée auprès de quelques uns des principaux directeurs du SGG. Il en ressort les principaux points suivants :

- les informations produites dans le cadre de l'activité de chaque direction ne sont communiquées que d'une manière peu efficace et archaïque. Concernant le partage des connaissances, les membres du SGG détenant des acquis de formation ou de simples connaissances individuelles, ces membres partagent l'information avec leurs collègues oralement, lors de réunions ou encore par support écrit (rapports, notes, présentations, fiches…). Le manque

d'information peut provoquer le blocage du travail et l'impossibilité de prendre une décision adéquate et en connaissance de cause.

- chaque direction interagit avec des partenaires internes ou externes au SGG. Ainsi, la DAPR, par exemple, est amenée à traiter, aussi bien avec la DEL, la DAAF et le BO qu'avec d'autres départements ministériels ou corps de professions réglementées. La gestion de connaissances au niveau du SGG servirait à fluidifier le traitement des divers dossiers et à rendre chaque direction plus autonome.

- la DAPR est une direction relativement avancée lorsqu'il est question de recherche d'information. Même sous forme d'action individuelle, le besoin en information est satisfait après recours à Internet ou à une personne source de connaissance. Cette pratique bénéfique n'est, néanmoins, pas généralisée aux autres directions ; il n'existe donc aucun système de communication interne.

- les formations sont d'autant plus rares que le besoin en formation est grand. Plusieurs domaines sont sollicités (le juridique, l'informatique, la finance ou encore la gestion des archives). Le manque d'initiatives est dû à la faiblesse du budget; le système de formation n'est nullement suffisant pour une organisation tel le SGG.

L'image que l'on pourrait tracer est très peu encourageante pour les acteurs du SGG, elle n'offre presque aucune opportunité de création ou de développement des connaissances. Il existe par ailleurs certains aspects prometteurs tels certains cadres et responsables qui ont exprimé le sentiment d'appartenance à une communauté (existence d'une forme de culture de l'organisation) et qui optent pour un style de management participatif. Une tendance appréciable pouvant aboutir à une ouverture et un partage des connaissances entre le personnel du SGG.

Il reste donc un travail de pédagogie pour convaincre la direction ainsi que tous les employés du SGG de tout l'intérêt du management des connaissances. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans les lignes qui suivent.

Chapitre III : Recommandations

Ce chapitre est consacré à l'élaboration d'une stratégie pour la mise en œuvre d'un projet de Knowledge Management au Secrétariat Général du Gouvernement marocain. Il sera la synthèse de notre revue de littérature, du benchmarking des success stories, et de l'investigation terrain à travers la grille de maturité.

Pour ce faire, nous procéderons par trois étapes :

- Inciter à une prise de conscience du top management de l'importance de la gestion des connaissances ;
- Méthodologie d'implantation des outils et pratiques de gestion des connaissances ;
- Enfin, la diffusion de la culture du partage au sein des équipes.

Ainsi, nous suivons les recommandations que nous pouvons tirer de notre grille de maturité : dimension organisationnelle, dimension outils et dimension culturelle.

Section I : Dimension organisationnelle du KM : stratégie et pilotage

Après avoir fait l'état des lieux, il s'avère maintenant plus que nécessaire, afin d'optimiser le système de gestion de connaissances à mettre en place, de revoir également l'organigramme du Secrétariat Général du Gouvernement. Cet organigramme date de 1985 et qui n'a rien à voir avec les nominations et l'organigramme mis en vigueur par certains directeurs du SGG (l'exemple de la Direction des Affaires Administratives et Financières DAAF) ce qui nécessite absolument la correction de certaines incohérences en vue d'adapter et de mettre en harmonie les structures de l'organigramme avec la vision stratégique et le style de management adapté et souhaité au niveau de cette organisation gouvernementale.

Le projet de Knowledge Management ne peut réussir, dans un premier temps, sans une volonté stratégique affichée. L'échec de la démarche KM au ministère belge des Affaires Sociales est en effet l'excès d'impulsion de mettre en place des outils technologiques de pointe sans une préparation préalable. Le Knowledge

Management est un projet de long, qui touche à tous les secteurs de l'organisation.

Aussi, le projet connaitra un essoufflement si il n'y a pas une équipe dédiée dont le rôle est de planifier de piloter la stratégie dès début jusqu'à…le Knowledge Management n'a de fin différente de celle de l'organisme !

I.1. La volonté stratégique

La stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances.

En effet, avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques. La stratégie en gestion des connaissances s'inscrit ainsi dans l'alignement de la stratégie organisationnelle qu'elle supporte.

Cette première réflexion est fondamentale car elle permet à l'organisation dans son ensemble et au management en particulier de comprendre les enjeux économiques de la gestion des connaissances et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche.

La première phase concerne la définition de la stratégie en gestion des connaissances.

L'établissement de cette stratégie permet à l'organisation de déterminer un ensemble de projets et d'initiatives qui vont soutenir les objectifs stratégiques identifiés.

La phase stratégique comporte plusieurs étapes successives :

- la prise de conscience de l'importance des connaissances organisationnelles et donc de la problématique y afférant
- l'analyse des connaissances en tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation
- la sélection des connaissances qui doivent être partagées et sauvegardées parce que critiques dans le cadre de la réalisation des objectifs organisationnels.

Cette démarche aboutit à l'identification de chantiers susceptibles d'améliorer la situation existante dans le cadre de la gestion des connaissances, chantiers qui vont clairement se concentrer sur les objectifs définis au préalable.

I.2. La désignation de l'équipe de pilotage du projet KM

La grille d'analyse sur le KM au SGG nous a révélé le faible intérêt que porte le top management du SGG à la gestion des connaissances. Or, le management des connaissances, c'est avant tout du management !

Par définition, la mise en œuvre d'une démarche KM est d'essence participative. C'est un projet de groupe qui concerne tout le personnel de la direction et qui nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs allant du top management au plus bas de l'échelle hiérarchique.

Le SGG se caractérise par une grande disparité intellectuelle entre ses ressources humaines puisqu'il connaît une minorité de personnes d'une compétence intellectuelle remarquable et une majorité de personnes de niveau intellectuel moyen voir inférieur.

L'instauration d'une démarche participative est indispensable si l'on veut garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs dans la mesure où tout le monde dans la structure porte à la fois la casquette de producteur et de consommateur de la connaissance.

Pour être efficace, cette équipe projet doit être multi compétente, multidisciplinaire et regrouper des sensibilités ayant trait aux domaines fortement touchés par le KM. Il s'agit notamment de personnes ayant en charge la gestion : des ressources humaines, du système d'information et de la communication, de l'organisation et méthodes, des experts représentant les corps de métiers constituant le cœur de l'activité de la direction.

Cette équipe de pilotage doit être constitué par :

I.2.1. Le chief knowledge manager (le CKO)

Ce rôle est dévolu à la direction générale (top management) qui joue un rôle déterminant dans la réussite du projet. En effet la mise en place du KM nécessite une réelle implication du top management d'autant plus que les obstacles à surmonter sont nombreux et les ressources à allouer sont importantes.

A cet égard, il est appelé à intervenir sur plusieurs niveaux :

- il impulse l'idée de changement au sein du SGG,
- il joue un rôle de leadership et fédère les efforts autour des objectifs stratégiques ;
- il sponsorise le projet et alloue les moyens nécessaires ;
- il motive ses collaborateurs par des opérations de coaching et de communication et instaure un climat de confiance qui favorise le travail collaboratif.

Le CKO est consulté à intervalles réguliers pour la validation des choix structurels. Le Chief Knowledge Manager doit être rattaché directement à la direction générale, c'est-à-dire relevé de l'entourage immédiat du Secrétaire Général du Gouvernement.

I.2.2. Le knowledge manager

Il gère le processus global de la création de la connaissance au sein de la direction. Il est l'animateur de l'équipe du projet. A cet égard, il est chargé :

- d'établir la vision de chaque direction du SGG pour la gestion et la création des connaissances;
- d'animer les équipes d'experts ;
- de découvrir les talents et les sources de connaissances ;
- de concevoir et éditer les outils de diffusion et de dissémination des connaissances ;
- d'être à l'écoute des usagers ;
- d'évaluer et de mesurer l'apport de la base des connaissances ;
- de proposer des améliorations du système pour garantir son évolutivité

Le choix du Knowledge Manager se fait selon quelques règles. Il doit posséder quelques compétences clés dont :

- Des compétences en intelligence artificielle, en data mining et data warehouse, en goupware et workflow, en GED ;
- La gestion des projets ;
- Le management
- La rigueur, un esprit d'analyse et de synthèse ;
- La faculté d'écoute et des qualités relationnelles.

Il convient de nommer un Knowledge Manager dans chaque direction du SGG, donc au total sept (7) Knowledge Managers. Cependant, si le SGG le trouve opportun, un seul Knowledge Manager pourra faire l'affaire dès le début, d'autant plus que tout le SGG ne dispose qu'un seul service du personnel rattaché à la direction des Affaires Administratives et Financières.

I.2.3. L'équipe des experts

Cette équipe est formée par des personnes accumulant à la fois des connaissances explicites et tacites acquises au cours de l'exercice de leurs fonctions et qui sont jugées comme critiques et indispensables et qu'il faudrait capturer et formaliser pour garantir la continuité du bon fonctionnement de chaque direction et l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

La tendance est actuellement orientée vers l'approche de les regrouper en fonction des métiers sensibles.

Chaque direction du SGG doit posséder ses propres équipes d'experts, en fonction de son processus de cœur métier (textes de lois, réglementations des professions, commission des marchés, édition du bulletin officiel…). Cela pourrait être le cas pour les conseillers juridiques qui forment l'ossature de la Direction des Etudes Législatives.

I.2.4. L'équipe technique du Knowledge management

C’est le groupe de personnes qui sera chargé des aspects techniques relatifs à la confection et à la mise à disposition des utilisateurs des différents outils et produits et supports informationnels issus de la démarche KM. Il s’agit notamment de :

- l’équipe éditoriale : elle chargé de la réalisation et de la mise à jours périodique des produits et outils KM ;
- webmestre : il est chargé de l’animation et de l’actualisation du service multimédia : portail intranet, pages web, forums de discussion, agenda collective, développement des applications spécifiques…
- documentaliste : il offre à l’équipe un soutien indéniable en matière de fourniture de l’information documentaire formelle (documents, rapports, périodiques, bases de données bibliographiques…) et peut éventuellement assurer la fonction de veille documentaire pour tout ce qui ce qui se rapporte aux techniques routières.

I.3. Recommandations structurelles :

Il est opportun de revoir l’organigramme actuel du Secrétariat Général du Gouvernement tel qu’il a été stipulé par le décret de 1984, puisque l’on y remarque une redondance de certaines de ses attributions par rapport à d’autres ministères.

C’est le cas pour la direction des associations et professions réglementées (DAPR) qui se charge de la gestion des associations au moment où cette même mission est accomplit par le ministère de l’Intérieur.

De même pour les professions réglementées de la santé : médecine et pharmacie, qui sont assujetties et gérées également par d’autres ministères (cas du ministère de la santé). Cette situation engendre l’existence d’une double voire une triple tutelle pour certaines professions. Cette situation se répercute sur la bonne gouvernance des secteurs correspondants.

Concernant la direction des études législatives, on remarque d’après les différents entretiens que nous ont accordé ses cadres, que les tâches sont dispatchées, non pas en fonction de l’organigramme décrété par la loi, mais au contraire en fonction des compétences qu’incarnent les membres du corps

conseillers. Le regroupement des tels profils peut être assimilé à un pôle de compétence. C'est une bonne base de lancement pour l'implantation du KM à condition que ces conseillers deviennent des knowledge manager et qu'ils ne continuent pas à faire tous le travail tandis que les autres membres restent inactifs.

Ainsi, une réorganisation prospective du SGG s'avère impérative afin que ce dernier puisse se concentrer sur son vrai cœur du métier et sa raison d'être à savoir la coordination de l'action gouvernementale.

De ce fait et en partant de ce principe, la réorganisation du SGG devrait se faire de telle sorte à avoir une nouvelle structure organisationnelle efficace et performante capable d'assumer les vrais fonctions d'un SGG. Ceci ne peut se faire qu'en allégeant la structure actuelle par la suppression même de certaines directions comme c'est le cas de la DAPR dont les attributions pourraient être restituées aux ministères de tutelle de chaque profession réglementée et au ministère de l'intérieur ou de la justice pour le cas des associations. De même pour la direction de l'inspection générale qui n'a plus de raison d'être du moment qu'au sein de chaque ministère s'est érigé un département de l'inspection accomplissant les mêmes attributions.

En effet, deux départements (la DAPR et l'Inspection Générale) sont coiffés et gérés chacune par un directeur qui assume en même temps le management de deux autres directions assez importantes constituant l'essence même du SGG : la DEL et la DAG. Ainsi, ces deux dernières directions qui auraient dues être soutenues et appuyées se retrouvent dépourvues des ressources humaines et des moyens matériels adéquats à leur épanouissement et pérennité.

Section II : Dimension culturelle du KM

Ces recommandations visent à remédier aux carences constatées dans la dimension culturelle et relative aux hommes du Knowledge Management au sein du Secrétariat Général du Gouvernement.

II.1. La culture, au centre du partage des connaissances

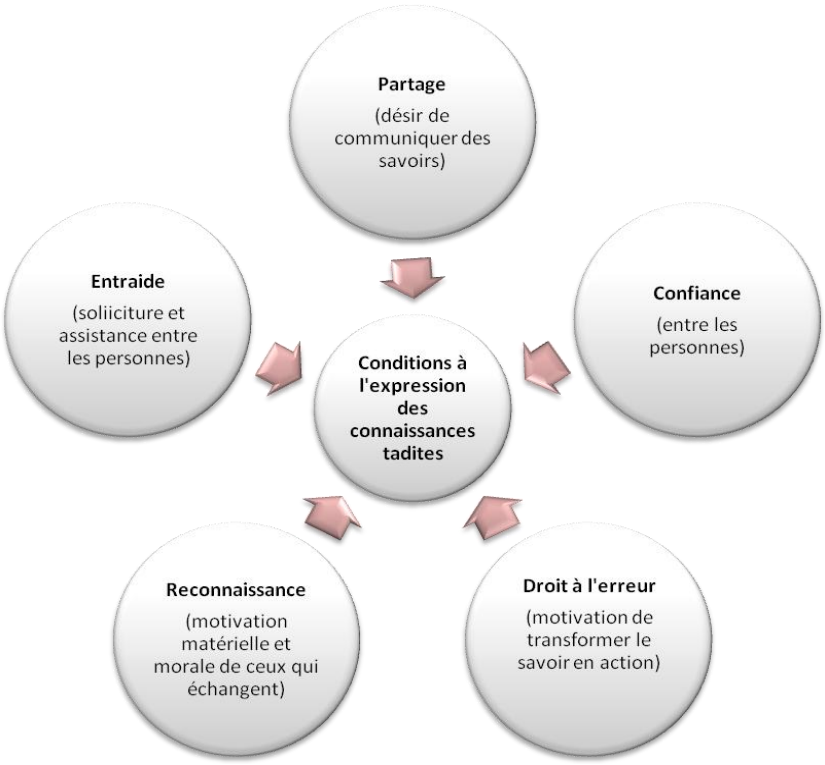
Il est généralement admis que seuls 25 à 30 % des connaissances circulant dans une organisation sont des connaissances documentées… ceci signifie que 70 à 75% des connaissances se trouvent dans la 'tête des employés'.

Il n'y a pas de connaissances sans les personnes. La première question que les agents du SGG se posent est une question de confiance : est-ce que j'ai confiance dans l'usage que mes collègues vont faire avec la connaissance que je leur partage? Est-ce que je me sens suffisamment en sécurité dans mon environnement de travail pour partager ce que j'estime être comme 'ma valeur ajoutée' dans l'organisation ?

Le déploiement d'un programme de gestion des connaissances suppose que les personnes appelées à participer au programme soient prêtes à collaborer au système de partage des connaissances, qu'elles acceptent de documenter leurs activités et de transmettre leurs expériences aux collègues.

Les employés accepteront de faire les efforts requis pour partager leurs connaissances seulement s'ils se sentent enthousiastes avec cette idée et s'ils se sentent en sécurité dans leur environnement de travail. Toute démarche en gestion des connaissances doit donc prêter une attention particulière à la culture organisationnelle.

Figure 14 : les cinq valeurs à la base d'une culture organisationnelle favorisant la gestion des connaissances



Source : Adapté à partir de : JACOB R. et PARIAT L., Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle, Montréal, 2002, p.43

II.2. Alignement de la culture avec les changements

La collaboration et le partage des connaissances impliquent une approche qui encourage le changement de culture et d'attitude.

Voici quelques exemples concrets de changements attendus au SGG :

- les employés gardant jusque là les informations dans leur espace de travail personnel sont amenés à partager dorénavant leurs informations dans des bases de connaissances accessibles aux collègues
- les employés passant parfois beaucoup de temps à refaire des choses qui ont déjà été faites vont pouvoir être plus productifs en réutilisant ce qui a déjà été développé et mis en place par d'autres tout en améliorant éventuellement l'existant

- les employés se basant sur leur réseau informel (‘*qui sait quoi*’) vont partager leur réseau en faisant connaître les expertises au sein de leurs équipes
- les employés omettant de retirer les leçons du passé vont partager les expériences acquises à toute l’équipe
- Afin de vérifier l’adéquation entre les comportements attendus dans le cadre d’un système de partage des connaissances et la culture existante dans l’organisation, les questions suivantes devraient être posées :
    - ✓ la procédure de ‘feed-back’ est-elle intégrée dans les habitudes de travail ?
    - ✓ le partage des acquis est-il intégré dans l’environnement de travail ?
    - ✓ les idées et expériences sont-elles partagées et discutées avec les collègues ?
    - ✓ les collaborateurs se sentent-ils motivés et encouragés à partager leur expertise avec les autres collègues ?
    - ✓ la connaissance existante est-elle capturée et gérée de façon à pouvoir être retrouvée et appliquée ?

Une réponse négative aux questions posées ci-dessus indique que l’organisation n’est pas (encore) prête, culturellement, à accepter les changements induits par une approche collaborative. Il devient dès lors indispensable de mettre en place des éléments qui vont permettre d’amener progressivement le changement requis pour soutenir une culture de partage des connaissances.

Voici quelques façons d’induire un changement progressif dans un esprit constructif et une ambiance sereine :

- intégrer l’apprentissage dans les activités quotidiennes et tenter de retirer les leçons du passé chaque fois que possible, sans poser un jugement de valeur quant aux échecs possibles
- trouver des ‘champions’ du partage au sein de l’équipe, communiquer sur les nécessités du partage, montrer l’exemple en partageant vous-même
- organiser des groupes de discussion et des séminaires en encourageant le partage des idées, l’innovation
- favoriser le consensus entre les membres de l’équipe et éviter tout élément susceptible d’amener une concurrence interne entre eux

- stimuler le partage et lier le système d'évaluation à toute l'équipe
- reconnaître le développement et la réutilisation des acquis comme une valeur importante dans l'équipe.

II.3. Parrainage versus programme de formation

Le parrainage est un processus permettant le transfert de culture et d'expertise technique entre un collaborateur considéré comme senior (le parrain) et un collaborateur plus junior (le filleul).

Si le filleul est un nouveau venu dans l'organisation, le parrainage lui permettra également de s'acclimater beaucoup plus rapidement à son nouvel environnement, en lui expliquant par exemple la logistique existante (photocopieurs, fax) et en l'introduisant à ses collègues.

Le parrainage se réalise concrètement via la sélection d'un parrain qui va accompagner et développer les compétences de son filleul par le biais d'activités conçues spécifiquement pour le filleul. Ces activités tiennent compte des besoins spécifiques du filleul ainsi que de ses facultés d'apprentissage sur le terrain.

Le parrain peut, par exemple, aider son filleul :

- en lui expliquant les procédures en cours dans l'organisation et en lui proposant ensuite de mieux les appréhender par l'application sur le terrain de certaines de ces procédures ;
- en lui indiquant où trouver l'information nécessaire à la réalisation de certaines tâches ainsi que les personnes à contacter en cas de difficultés.

Par rapport au parrainage, un programme de formation traditionnel est souvent trop peu flexible ou trop générique pour pouvoir faire face aux besoins de formation spécifique de chaque collaborateur. Le parrainage individuel permet de mettre en place une approche souple, adaptée et adaptative afin de développer les compétences individuelles du collaborateur parrainé.

Tableau 12 : Entre Formation traditionnelle et Activités de parrainage

Formation traditionnelle	Activités de parrainage
• La formation assure un transfert 'en bloc' de nouvelles connaissances, par exemple connaissances au niveau	• Les activités peuvent cibler également les compétences relationnelles et les connaissances du

d'un changement de procédures, d'un nouveau système informatique, ou d'une nouvelle fonction.	réseau interpersonnel de façon à ce que le filleul complète ses connaissances en faisant appel aux experts.
• Le programme de formation est généralement générique et non adapté aux besoins spécifiques de l'individu: les modules sont standards et il y a peu de place pour adapter le programme en fonction des compétences ou connaissances requises.	• Les activités sont définies en tenant compte des besoins de l'individu et de ses préférences en matière d'apprentissage. Elles peuvent tenir compte du 'style d'apprentissage'.
• La formation n'est pas toujours suffisante pour assurer un transfert effectif de connaissances 'sur le terrain'.	• Les activités se réalisent dans l'environnement réel du filleul et peuvent donc assurer que les connaissances et compétences-clés sont effectivement transférées sur le terrain.
• La formation est mieux adaptée pour transférer des connaissances et certaines compétences bien délimitées que pour le développement des qualités et compétences individuelles.	• Les activités peuvent tenir compte des aspirations du filleul en termes d'épanouissement personnel et de perspectives de carrière de façon à développer tout son potentiel.

Le parrainage joue donc un rôle important dans le cadre du transfert des connaissances et pour l'acquisition de nouvelles compétences sur le terrain :

- le parrain aide le filleul à assimiler les aspects techniques inhérents à sa fonction de façon évolutive et adaptée à son niveau de compétences; le filleul peut ainsi acquérir rapidement une autonomie dans le cadre de l'exercice de ses fonctions
- le filleul peut également découvrir rapidement, grâce à son parrain, '*qui fait quoi et comment*' au sein de l'organisation et mettre en place le réseau relationnel indispensable au développement de ses compétences dans le cadre de sa fonction.

Le parrainage est une technique efficace pour le transfert de connaissances complexes tant au niveau des compétences techniques que des valeurs culturelles de l'organisation telles que les habitudes de travail ou le code vestimentaire.

II.4. Préservation, capitalisation et valorisation des connaissances lors d'un changement de poste ou d'un départ à la retraite

Le contexte

Le gouvernement marocain a lancé courant 2006 une opération dite de départs volontaires de la fonction publique, connue sous le nom d'Intilaka (appelé aussi ironiquement DVD, départs volontaires daba).

«Avec Intilaka, nous nous sommes assignés comme objectifs d'améliorer et rationaliser la gestion des ressources humaines par la réduction des sureffectifs sur le plan géographique, sectoriel et par grade», souligne Mohamed Boussaid. Une des finalités de ce programme est de permettre à l'Administration de disposer de possibilités de recrutement de compétences selon une gestion prévisionnelle des ressources humaines. «Pour une bonne gestion des finances publiques, la stabilisation de la masse monétaire à un niveau adéquat est essentielle», ajoute, pour sa part, Fathallah Oualalou

Cette opération a vu le départ d'au moins 38.520 fonctionnaires. Son revers en termes de transfert des connaissances est que le départ des cadres peut compromettre l'efficacité des organisations publiques. Il faut donc, dans de telles circonstances, penser à formaliser les connaissances tacites, et les transmettre aux (nouveaux) collaborateurs.

C'est le même problème qui est posé de manière générale en cas de départ à la retraite, de démission, ou de changement de poste.

Démarche et méthode

Il s'agit d'identifier, parmi les Ressources Humaines, les compétences rares et indispensables pour assurer l'avenir des projets, celles qui relèvent du cœur de métier du SGG tels que la programmation des ordres du jour des conseils de ministres, la coordination des textes de lois et de règlements, les éditions du bulletin officiel…

Ainsi, avant son départ en retraite (ou de départ de manière générale), une personne déléguée par l'équipe chargée de la gestion des connaissances peut interviewer l'agent qui doit partir et prendre en compte les questions fournies par l'équipe de Gestion des Connaissances et lui fournir les résultats.

En fonction des réponses à ces questions et des axes stratégiques prioritaires du SGG, l'équipe de Gestion des Connaissances détermine si une suite doit être donnée. Dans ce cas, il s'agit pour l'équipe de réaliser des interviews approfondies et d'en exploiter au mieux les résultats.

De manière plus précise, trois niveaux d'interviews peuvent être définis par l'équipe de Gestion des Connaissances :

- Les interviews de prise de connaissance, pouvant donner lieu à un simple compte rendu et éventuellement à un point documentaire.
- Les interviews de « story telling » avec reformulation, validation, capitalisation, et valorisation sous une forme à définir au cas par cas.
- Les interviews "métiers" suivies d'un travail approfondi qui débouchent sur une modélisation de l'expertise et la validation de cette modélisation par l'expert.

Ces trois types d'interviews sont susceptibles d'être réalisés pour le même expert et de s'enchaîner en fonction de son niveau d'expertise, de sa volonté de coopérer et de la valeur stratégique de ses travaux.

La valorisation

Les différents livrables produits par les entretiens : check list, fiche de retour d'expérience, profils de carrière… sont exploités soit pour former le nouvel arrivant sur le poste soit pour enrichir la Mémoire organisationnelle du SGG.

Section III: Capitalisation des connaissances au SGG : les méthodes et les outils

Il ne suffit pas dans un projet de gestion des connaissances compilées et des outils informatiques de dernier cri, et s'attendre à un miracle auto générateur. L'importance des outils est certes primordiale, mais le Knowledge Management

se repose sur trois piliers qu'il ne faut pas négliger : les individus, l'organisation et enfin les outils technologiques.

Cette section a pour but de présenter quelques outils et méthodes support de la stratégie de gestion des connaissances applicables au Secrétariat Général du Gouvernement.

III.1. La technologie et l'infrastructure

La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes.

La technologie, en gestion des connaissances, n'est pas une fin en soi. Elle permet cependant de ne pas limiter la démarche en gestion des connaissances à cause de contraintes géographiques ou temporelles et garantit la sauvegarde d'une partie des connaissances explicitées sous un format réutilisable par d'autres.

Il n'existe pas une technologie en gestion des connaissances mais un ensemble de technologies qui doivent s'intégrer afin de fournir aux collaborateurs une plateforme de partage solide, évolutive, flexible et facile d'utilisation.

Améliorer ou créer l'infrastructure adéquate

Si nécessaire, l'infrastructure existante doit être améliorée afin de faciliter la mise en œuvre et le support des différentes procédures définies dans le cadre de la gestion des connaissances : capture des documents, ajout de métadonnées, recherche, travail en équipe, etc.

Les employés doivent également être familiarisés et formés à l'utilisation des technologies mises à leur disposition afin de maximiser leur utilisation et que la technologie ne soit pas considérée comme un frein au système de partage, mais comme une facilité.

III.2. la modélisation des connaissances

Les savoir-faire et connaissances étant techniques et complexes, il n'est pas possible de les formaliser en utilisant seulement les mots usuels. Des techniques de modélisation et des modèles sont le plus souvent nécessaires. Ces travaux de modélisation et de mise en forme se concrétisent dans leur forme la plus élaborée par des livres de connaissances.

Il s'agit d'une approche statique du traitement des connaissances, elle privilégie principalement la constitution d'un stock de connaissances.

L'approche de collaboration qui est la seconde approche se rapporte au processus de partage des connaissances tacites. De manière opérationnelle, il s'agit avec cette approche de mettre en place ou de renforcer au sein de l'organisation des communautés de pratique et de définir le mode de satisfaction de leurs besoins d'échange.

C'est une approche dynamique du traitement des connaissances, elle privilégie principalement le flux.

Communautés de pratique et livres de connaissances sont respectivement les éléments caractéristiques des approches de collaboration et de capitalisation. Ils vont être présentés de manière détaillée ci-après.

III.2.1. Comment mettre en place une communauté de pratique au SGG ?

La mise en œuvre de communautés de pratique dépend du contexte. Deux alternatives sont possibles lorsqu'il s'agit d'implémenter une communauté de pratique, soit une communauté de collaborateurs existe déjà sous forme de réunions périodiques, d'échanges de courriers électroniques, d'utilisation d'un logiciel collaboratif… soit il n'existe rien.

Au sein du SGG, il n'existe pas de communauté de pratique à proprement parlé. Les groupes d'experts qui existent (par exemple les conseillers juridiques) collaborent dans le cadre strict de leurs obligations professionnelles, mais n'ont pas une vision commune de leur rôle primordial dans le développement et le partage de connaissances.

Nous sommes donc dans le second cas, et il s'agit de créer une communauté de pratique ex nihilo. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas la transformation d'une communauté en communauté de pratique qui est le plus aisée.

Sur la base des expériences réalisées, il est possible de définir une démarche standard pour construire une communauté de pratique. En fait, en général on ne part pas de rien, un thème a été identifié sur lequel il serait souhaitable de développer le partage d'expériences, de savoir-faire et de connaissances. Il s'agit le plus souvent d'un thème transversal, commun à plusieurs unités éloignées géographiquement, par exemple entre les différentes directions du SGG. Les étapes à suivre sont :

- Constituer le groupe de base qui va définir l'identité de la communauté, son contenu, choisir une animateur, fixer les rôles des uns et des autres au sein de la communauté ainsi que définir les modes de communication interne et externe de la communauté,
- Mettre en place un environnement collaboratif qui s'appuie sur la réalisation d'un inventaire des documents existants, la définition d'un plan de classement des contributions, le choix d'un outil logiciel, la fixation des droits d'accès, la réalisation de la formation et le chargement des documents existants,
- Préparer et réaliser un événement de lancement,
- Organiser l'animation et vérifier la progression de la communauté.

Une telle opération doit être planifiée et conduite avec détermination. Il est cependant bon de noter que pour la réussir il faut plus mettre l'accent sur la collaboration entre les parties prenantes que sur la gestion structurée du projet.

Les points critiques de la démarche sont de bien adapter la mise en forme de la communauté à la culture de l'organisation et d'identifier un animateur de qualité.

Récemment, les communautés de pratique sont devenues un thème incontournable du discours et de la littérature de management. Pour les intervenants qui sont des praticiens d'entreprise, des consultants ou des universitaires, les communautés de pratique sont un passage obligé à l'heure

actuelle pour les organisations. Elles vont permettre de rompre les fonctionnements hiérarchiques, de développer les échanges entre les collaborateurs, d'améliorer les connaissances des professionnels…

En fait, il faut plutôt considérer les communautés de pratique avec les contenus qui leur sont liés : réflexions théoriques, présentations de cas, témoignages… comme les éléments d'une ingénierie du travail collaboratif, une sorte de boîte à outils, plus que comme un nouveau concept pour le management des organisations.

III.2.2. Les livres de connaissance

Il y a une plus dizaine d'années, le management des connaissances s'est fait connaître en France à travers la réalisation de livres de connaissances et de référentiels métier. Il s'agissait avec ceux-ci de recueillir, mettre en forme, avec des modèles en règle générale sophistiqués, et rendre disponibles les savoir-faire et les connaissances de certains collaborateurs. Il pouvait s'agir d'experts au sens strict du mot, mais des professionnels disposant de savoir-faire non codifiés et pourtant critiques pour l'organisation pouvaient aussi être sollicités.

Il faut indiquer que la réalisation de livres de connaissances se positionne directement dans la continuité des travaux théoriques et des mises en œuvre de l'intelligence artificielle et de la systémique.

Le schéma ci-après présente la structure type d'un livre de connaissances.

Figure 15 : structure d'un livre de connaissances

Source : KnowledgeConsult

Le concept de livre de connaissances est bien opérationnel car il correspond à un besoin, celui de la capitalisation des savoir-faire. Cependant pour les connaissances techniques complexes, il semble délicat de ne pas utiliser des techniques de modélisation et des modèles pour mettre en forme les connaissances. C'est le cas des bureaux d'étude et des services d'industrialisation qui manipulent des connaissances et savoir-faire très pointus.

Utiliser dans ce contexte les mots usuels pour la mise en forme des savoir-faire ne paraît pas suffisant.

Démarche de réalisation d'un livre de connaissance au SGG

Par delà la phase de cadrage, la réalisation d'un livre de connaissances est une opération itérative qui combine extraction des connaissances, modélisation des connaissances extraites et validation des modèles et documents associés.

La réalisation d'un livre de connaissances au sein du SGG, comme de manière usuelle, doit se dérouler en six phases :

- Cadrage pour permettre de définir le périmètre du livre et d'organiser le projet,
- Entretiens afin de réaliser les interviews et élaborer une première version des modèles, fiches, documents…

- Débriefing avec pour objectif de fiabilisation des modèles et d'ajout éventuel de nouveaux modèles,
- Validation pour mettre en forme et valider auprès de personnes interviewées le livre de connaissances,
- Présentation avec l'objectif d'exposer le livre de connaissances aux futurs utilisateurs, de recueillir leurs remarques et d'élaborer la version finale,
- Retour d'expérience afin de réaliser un bilan du projet.

Les livres de connaissance et référentiels métier correspondent bien à une nécessité, celles de capitaliser les connaissances, ils sont donc nécessaires pour les organisations. Cependant dans leur réalisation, il faut être pragmatique et s'attacher plus à l'accessibilité des mises en forme des connaissances utilisées qu'à la qualité intellectuelle des modèles.

Alors : livres de connaissances ou communautés de pratiques ?

Il faut indiquer qu'il existe actuellement une nouvelle tendance dans les organisations, c'est de faire réaliser des livres de connaissances par des communautés de pratique.

Ainsi, comme l'a connu le management industriel, les deux approches du management des connaissances, flux et stock, sont réconciliées…

III.3. Weblog et Wiki comme outils de partage des connaissances

Jouissant d'un enthousiasme débordant de la part des internautes mais aussi des experts notamment outre-atlantique, les Weblogs et les Wiki sont présentés par certains comme les outils collaboratifs incontournables qui supporteront dans un futur proche les démarches de management des connaissances des organisations.

Mais que faut-il penser d'un tel engouement ? Est-ce que des outils encore inconnus il y a quelques années peuvent, réellement, faciliter la gestion des connaissances au SGG ?

Pour donner des éléments de réponses, nous allons nous intéresser séparément aux Weblogs et aux Wiki au regard du management des connaissances.

III.3.1. Les weblogs

Les Weblogs, également appelés Blogs, qui offrent la possibilité de mettre en ligne très facilement une page web, ont été originellement utilisés pour créer des sites personnels, sortes de carnets ou de journaux reflétant les humeurs et les opinions d'un individu.

Du fait de leur extrême simplicité d'utilisation et de déploiement, les experts ont très vite repéré l'énorme potentiel de ces outils. Les Blogs offrent aux collaborateurs un moyen très simple de partager leur savoir avec leurs collègues. Rien de plus facile en effet de mettre à disposition sur un page web des liens vers des ressources utiles : documents présents sur le poste utilisateur, base de données, listes de contacts, ressources externes diverses ou encore description formelle de méthode de travail. Regroupés sur un même Intranet, ces mini-sites pourraient ainsi constituer une véritable mémoire organisationnelle.

Pour l'heure, les Blogs restent essentiellement cantonnés dans une utilisation grand public. Mais cette tendance à la « professionnalisation » des usages, initiés par les experts, semble se confirmer par certains éditeurs de weblogs qui proposent désormais des modules orientés entreprise : gestion avancée des e-mails, gestion de projet, etc.

Parmi les nombreux avantages des blogs, deux sont particulièrement importants pour le KM :

La simplicité d'utilisation

Les blogs permettent à tout un chacun de publier du contenu. Nul besoin d'être un spécialiste des technologies, la création et la publication du contenu est aujourd'hui à la portée de n'importe quel utilisateur (ou presque) et peut ainsi être décentralisée. Les interfaces utilisateurs sont de plus en plus simples et ergonomiques : il n'y a plus vraiment de barrières technologiques à la création et la dissémination de l'information dans l'organisation. Seule subsiste une barrière psychologique qui est malheureusement la plus difficile à lever.

La socialisation

Les blogs offrent la possibilité aux collaborateurs de donner leur avis sur le contenu mis à leur disposition. Ils peuvent ainsi très facilement ajouter leurs commentaires et de la sorte enrichir le contenu du système qui n'est plus statique mais vivant. Par ailleurs, le croisement de divers points de vues permet une validation du contenu ce qui va lui donner plus de valeur et surtout une dimension collective, pilier essentiel d'un système de gestion des connaissances.

Par ailleurs, les blogs présentent trois des quatre caractéristiques importantes d'un outil de KM :

- la diffusion intelligente de l'information grâce aux flux RSS qui offre aux collaborateurs un véritable contrôle de l'accès à l'information ;
- le support aux interactions sociales entres les individus, notamment au travers des commentaires et des mécanismes de trackback ;
- une interface utilisateur simple et ergonomique.

En ce qui concerne la mise en contexte de l'information, les possibilités offertes par le tagging de « marquer » une information avec ses propres mots-clés, et donc de les classer selon le point de vue de l'utilisateur, s'inscrivent parfaitement dans une logique de gestion des connaissances.

Aux côtés des Weblogs, les outils de Wiki jouissent du même intérêt dans le cadre d'une utilisation dans les organisations.

III.3.2. Les wikis

A l'instar d'un Weblog, un Wiki permet de publier très facilement des pages web. Mais ce qui différencie ces deux types d'outils, c'est le nombre de contributeurs potentiels au même site. En effet, si le Weblog n'est dédié qu'à un seul individu ou à un groupe très restreint, le Wiki est ouvert à tout le monde.

N'importe quel lecteur peut modifier une page déjà existante ou en créer une nouvelle s'il juge que sa contribution peut apporter des éléments nouveaux. De cette manière, le contenu du site devient réellement dynamique et s'enrichit au fur et à mesure des contributions. La circulation d'information devient plus simple et surtout plus rapide.

Grâce à cet outil de publication collaborative simple et interactif, les organisations sont en possession d'un véritable atout pour convaincre plus facilement les collaborateurs de partager leurs connaissances et de participer à la constitution de la mémoire d'entreprise. Certaines entreprises américaines ont d'ailleurs sautés le pas, le New York Times est la plus célèbre.

La faible barrière technologique à l'utilisation favorise la contribution qui est également soutenu par le fait qu'il n'existe pas de hiérarchie de contributeurs comme dans les systèmes de gestion de contenu classiques (lecteur, rédacteur, responsable, etc.). Tous les visiteurs, quelles que soient leurs responsabilités dans l'entreprise, sont mis sur un pied d'égalité.

Au regard des caractéristiques importantes d'un outil de KM, les wikis se positionnent également comme un support intéressant à une démarche de KM :

- la mise en contexte de l'information est assurée par le fait que le contenu est co-construit par les différents participants qui font forcément appel à leurs propres références ;
- la diffusion intelligente l'information se fait, tout comme pour les blogs, au travers des flux RSS ;
- les interactions sociales entres les collaborateurs sont au coeur de la philosophie d'un outil de wiki ;
- par contre, l'interface utilisateur pêche encore par le manque d'outils graphiques de mise en forme du contenu ce qui nécessite de la part des utilisateurs l'apprentissage de la syntaxe wiki.

Au final, l'utilisation de Wiki et de Weblogs au SGG pour faciliter la gestion des connaissances n'est pas une question de maturité des technologies. Au-delà des possibilités techniques offertes par ces outils, il est impératif de se pencher sur leurs usages possibles dans cette organisation.

Wiki et Weblogs ont beaucoup d'atouts pour séduire les collaborateurs et les inciter à partager leur savoir. Mais sans objectifs, orientations, périmètre et règles clairement définis, l'utilisation mais aussi les contenus véhiculés par ces outils pourraient très vite devenir anarchiques, incontrôlables et finalement préjudiciables pour le SGG.

III.4. La capitalisation d'expériences

Au-delà des simples retours d'expérience qui caractérisent l'organisation apprenante, la « capitalisation d'expériences » réside dans l'identification et la mise à disposition des salariés des informations ou des connaissances utiles à leurs activités au sein de l'établissement.

L'objectif de la démarche

La démarche de capitalisation d'expérience à été conçue pour que l'expérience de chacun ne reste pas confinée au niveau individuel, mais serve le collectif dans un mouvement de partage des connaissances. L'objectif recherché est de faciliter la mise en œuvre de nouveaux projets ou la conduite de nouvelles actions grâce à la préservation et à la transmission de l'expérience et des savoirs acquis dans tous les domaines : connaissance de l'environnement, organisation du travail, modes opératoires, etc. les étapes de la démarche

La capitalisation d'expérience pose plusieurs problèmes et nécessite la mise en œuvre de quatre opérations successives :

1) *Identifier les connaissances à « capitaliser »* - La démarche ne peut porter évidemment que sur un ensemble limité de connaissances. Le champ doit être privilégié en fonction des priorités du SGG à un moment donné (Par exemple le champ des expériences et des connaissances relatives à tel mode opératoire particulier, ou bien le champ des expériences en matière d'organisation et de mise en œuvre de tel aspect de la communication interne, etc.)
2) *Valider les connaissances et les informations à diffuser* – Les informations retenues pour être diffusées doivent être soigneusement vérifiées. Elles pourront faire l'objet par exemple d'une validation par un groupe d'experts ou par tout autre comité réuni à cet effet.
3) *Modéliser les informations à diffuser* – La mémorisation des connaissances dépend de cette formalisation. Il s'agit ici de faciliter l'enregistrement des informations.
4) *Mettre à disposition les connaissances* –cette dernière étape de la démarche de capitalisation d'expériences doit encore régler le problème éventuel de la confidentialité des informations : qui peut

avoir accès aux informations ? A qui ces informations sont-elles diffusables, etc.

III.5. Comparatif entre les méthodologies de gestion des connaissances

Dans ce paragraphe, nous ne militerons pas spécifiquement pour telle ou telle méthode de gestion des connaissances au Secrétariat Général du Gouvernement. Nous présenterons les diverses méthodes les plus populaires, avec leurs avantages et inconvénients, leurs points forts et leurs points faibles.

Nous laissons ainsi le mérite à l'équipe de gestion des connaissances de définir, après étude minutieuse des aspirations du personnel, quelle méthode est adaptée à la circonstance.

III.5.1. Méthodologies de capitalisation de l'expérience

Dans ce type de méthodes, nous présenterons les plus connues que sont la méthode REX, la méthode MEREX et Information Mapping.

Tableau 13 : comparaison entre REX et Information Mapping

Nom de la méthode	**Information Mapping ®**	**REX (Retour d'Expérience)**
Auteur(s)	Robert HORN (Psychologue spécialiste de la mémorisation et de l'apprentissage)	Patrick PRIEUR
Objectifs de la méthode	Analyser, organiser, présenter et rédiger l'information professionnelle	Capitaliser les connaissances et favorises le retour d'expérience
Première application de la méthode		Projet Accore (Accès aux connaissances) au CEA (Commission à l'Energie Atomique)
Date d'élaboration	1975	1993
Sociétés qui diffusent la méthode	Information Mapping Inc. Takoma (www.takoma.fr) en France	EURWARE www.euriware.fr
Pays d'origine	Etats Unis	France

Contexte		
Public concerné	Tout public	Tout public : cadres, experts, techniciens, administration
Type d'entreprise concernée		
Taille	Indifférent	Indifférent
Domaine d'activité	Indifférent	Indifférent
Type de problème concerné	Conçue à l'origine pour la rédaction de documents, elle s'avère particulièrement bien adaptée à la réalisation de pages-écrans	Les pertes de savoir et de savoir-faire
Méthodologie		
Description de la méthode	7 principes : découpage, pertinence, titrage, cohérence, intégration des visuels, accessibilité des détails, hiérarchie du découpage et du titrage. 6 catégories d'information : marche à suivre, fonctionnement, structure, concept, principe et fait	Trois étapes : constitution d'une base de connaissances à partir d'expériences humaines, mémorisation (décomposition en « éléments de connaissances ») et valorisation de la mémoire par la réintroduction des savoirs au niveau des savoir-faire individuels (réalisation de fiches par des « auditeurs »).
Méthodologies concurrentes ou voisines		MKSM, SPIRIT, SAGACE, SPIRAL
Mise en œuvre		
Sociétés où la méthode a été appliquée		CEA, Aérospatial, EDF, RATP (en France)
Exemple(s) d'application	Note interne, e-mail, procédure, procédure web	Conserver les connaissances lors de la mise en place de Superphenix (CEA)
Moyens matériels mobilisés	Web Mapping, Formatting Solution Pro, Formatting Solution XML	
Moyens organisationnels		Interview des experts par des « auditeurs »

Appréciation des résultats	Cadre structuré d'écriture modulaire	CEA, 1995 : en moyenne un utilisateur effectue 2 requêtes et demande 5 dossiers/an
Points forts	Facilite l'analyse, l'accès et la mise à jour de l'information	La méthode fait l'objet d'une large diffusion. Depuis sa création elle bénéficie d'un fort retour d'expérience
Points faibles		Il existe de nombreuses méthodologies concurrentes

Sources :

-PRAX, Jean Yves. Le Guide du knowledge management, Paris : Dunod, 2000.

-Archimag, n° 137, septemre 2000

-BARTHELME-TRAPP F. & VINCENT B., Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale,

Actes de la Xième conférence annuelle de l'AIMS, 2001,

-Brossollet Clotilde et al. Benchmarking : présentation et application. Captage, 1999.

-Site www.neteconomie.fr

III.5.2. Méthodes de modélisation du système de connaissance de l'entreprise

La méthode MKSM et la méthode CommonKADS sont les plus utilisées. La méthode KADS a connu plusieurs versions (KADS I, KADSS II ou Common KADS). Le tableau suivant détaille ces deux méthodes.

Tableau 14 : comparaison entre MKSM et CommonKADS

Nom de la méthode	**MKSM (Method for Knowledge System Management)**	**CommonKADS (Knowledge and Analysis Design Support ou Knowmedge Acquisition and Documentation Structuring)**
Auteur(s)	Jean-Louis ERMINE, Mathias CHAILLOT, Philippe BIGEON, Boris CHARRETON, Denis MALAVIEILLE (DIST du CEA)	Projet européen : H. AKKEMANS, J. BREUKER, E. BRUNET, P. DE GREEF, G ; SCHREIBER, B. WIELINGA …
Objectifs de la méthode	Maîtriser la complexité dans les projets de gestion des connaissances, avant d'aboutir à un projet « opérationnel »	Aide à la modélisation des connaissances d'un expert ou groupe d'experts dans le but de réaliser un système d'aide à la décision basé sur la connaissance
Première application de la méthode	CEA (Commission à l'Energie Atomique)	EDF
Date d'élaboration	1993	KADS I (1989), KADS II ou CommonKADS (Sept. 1992, dans le cadre du projet Esprit II de la CEE
Sociétés qui diffusent la méthode	Kade- Tech (www.kadetech.fr), Parker Williborg (www.plusinterim.fr/parker/page.htm), CISI (www.cisi.fr)	Sociétés de conseil telles que Cap Gémini (a développé le logiciel KADS Tools) (www.capgemini.fr)
Pays d'origine	France	Europe
Contexte		
Public concerné	Toute personne ou groupe de personnes produisant et/ou utilisant des connaissances	Métiers pour lesquels l'expert doit formuler un diagnostic : expert ou groupe d'experts
Type d'entreprise concernée		
Taille	De la PME à la grande entreprise	Indifférent
Domaine d'activité	Indifférent	Indifférent

Type de problème concerné	Le champ applicatif est vaste : capitalisation des connaissances, retour d'expérience, diffusion des connaissances, élaboration d'un système expert, action de surveillance de l'environnement …	Réalisation d'un système informel d'aide à la décision, d'assistance, d'automatisation des tâches
Méthodologie		
Description de la méthode	La méthode procède par entretiens pour explorer le système cognitif de chaque expert. Elle aboutit à un classement des récits obtenus en différents types de connaissance. Les phases de la méthode procèdent par raffinements successifs de la modélisation du patrimoine de connaissances, jusqu'au grain suffisant qui permet d'avoir une visibilité correcte sur les connaissances à gérer, les projets possibles à mettre en place et les critères de décision pertinents.	Modélisation conceptuelle des connaissances en plusieurs étapes successives allant du général au particulier : modèle d'organisation, modèle des tâches, modèles agents, modèles de communication, modèle d'expertise (l'étape la plus importante) et modèle de formalisation
Outils informatiques et logiciels	Pas d'outils intégrés supportant l'ensemble de la méthode. Utilisation de logiciels bureautiques : Windows, MS Office, Visio, Access et Visual Basic	Logiciels propres à la méthode : KADS Tools (développé par Cap Gemini), OpenKADS
Méthodologies concurrentes ou voisines	K.O.D. (Knowledge Oriented Design), KADS, REX	Les KBS (Knowledge Based Systems) tels que MACAO, STAGES, POLITE, VITAL ou encore TRESSA (système développé à partir de KADS pour être directement commercialisable) et des méthodes plus générales telles que MKSM
	Mise en œuvre	
Sociétés où la méthode a été appliquée	CEA, La Poste, Saint Gobain, Cofinga, Thomson-CSF, La Direction des Constructions Navales (DCN), EDF, Technicatome, ainsi que plusieurs PME.	EDF-GDF : Direction des Affaires Générales (KADS I) ; Siemens, Unilever, … (KADS II)

Exemple(s) d'application	Lutte contre la déperdition de savoir occasionnée par le fort turnover de personnel d'experts, mise à jour des compétences implicites des experts afin de mieux pouvoir les transposer dans une usine à l'étranger …	Gestion de dossiers de créances, processus d'innovation
Moyens matériels mobilisés	Pas de matériel spécifique	Logiciels dédiés
Moyens organisationnels	Conduites de projet : entretiens, réunions, groupes de travail, comité de lecture, validation …	Interview des experts par des « auditeurs »
Appréciation des résultats	Essentiellement qualitative, dépend du type de projet	Appréciation qualitative (qualité du système expert)
Points forts	Méthode supportée par des outils informatiques simples à mettre en œuvre. Large champ d'application. Méthode qui a fait ses preuves. Le principe de modélisation a un grand pouvoir de représentation et de communication entre les acteurs (co construction)	Méthodologie qui s'adapte à toute situation d'expertise. KADS, contrairement aux méthodes concurrentes, ne s'arrête pas à la phase de tests de systèmes experts mais assure aussi son suivi
Points faibles	L'évolution du système des connaissances est encore peu prise en compte. La modélisation peut parfois s'avérer lourde à mettre en place.	Outillage logiciel lourd. Beaucoup de méthodes concurrentes sur le marché

Sources :

-PRAX, Jean Yves. Le Guide du knowledge management, Paris, Dunod, 2000.

-Archimag, n° 137, septemre 2000

-BARTHELME-TRAPP F. & VINCENT B., Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale,

Actes de la Xième conférence annuelle de l'AIMS, 2001, P. 5

-Brossollet Clotilde et al. Benchmarking : présentation et application. Captage, 1999.

-Site www.neteconomie.fr

III.6. Recommandation transverse :

III.6.1.Repenser le portail Intranet du SGG

Un portail est un espace électronique donnant accès à des services Internet. Cet accès est soit généralisé, soit thématique, soit personnalisé. Si les services sont internes, on parle alors d'Intranet.

Nous avons eu l'occasion de montrer que l'intranet du SGG n'est pas un portail qui permet la capitalisation et le partage interne des connaissances, mais plutôt un site web générique, qui contient des textes de lois et des présentations générales du ministère.

La recommandation que l'on pourrait suggérer est de transformer cet accès en un portail personnalisé et/ou thématique.

Les portails personnalisés offrent des fonctions de personnalisation. L'intranet pourra ainsi soutenir les services de weblog ou de wiki dont nous parlions plus haut.

Les portails thématiques desservent des communautés d'intérêt ou de pratiques. Ce sont des lieux de rencontre, de communication et d'accès aux sources informationnelles de la communauté.

L'Intranet peut devenir efficacement un outil de gestion des connaissances en permettant de stocker les connaissances, de les identifier, de les diffuser via des newsletters, des forums, des workflows, de les accéder via le moteur de recherche et aussi de les créer et les partager via les wikis, les weblogs, etc.

III.6.2. Les fautes à éviter :

Toutefois, il faut noter que la gestion des connaissances est un projet qui peut comporter plusieurs embûches qu'il faut éviter.

De façon générale, on retiendra les principales mises en garde suivantes :

- Ne pas entamer la démarche en gestion des connaissances avec des discussions technologiques ; en effet, si la technologie est la priorité, le système de gestion des connaissances sera perçu comme une technologie et l'installation d'un outil sera perçue comme le début… et la fin de la démarche.

Il est recommandé de démarrer une démarche en gestion des connaissances en se concentrant sur le facteur humain : ce sont les personnes qui détiennent les connaissances ; ce sont elles qui peuvent identifier les besoins et exprimer ce qui marche et ce qui ne marche pas au sein de leur organisation.

- Ne pas séparer la gestion des connaissances du travail quotidien : sinon, les employés vont considérer la gestion des connaissances comme un élément « en-dehors » du cadre de leur cadre de travail et ils devront choisir entre accomplir leur travail ou collaborer au système de gestion des connaissances.

Il faut parler de la gestion des connaissances comme faisant partie intégrante de ce qui est fait dans l'organisation et donc déployer des procédures intégrées aux procédures du travail quotidien.

- Ne pas déverser toutes les connaissances qui se trouvent « dans la tête des gens » dans des documents et des bases de données: gérer les connaissances n'est pas équivalent à mettre en place des mégabytes d'informations.

Il est souvent plus important de mettre en relation les personnes qui détiennent des connaissances critiques et de documenter ces connaissances, si l'explicitation est faisable et possible, pour qu'elles puissent être accessibles à d'autres.

Conclusion de la deuxième partie

Nous nous sommes attachés dans cette partie à formuler des recommandations sur la mise en œuvre des principes du Knowledge Management au sein du Secrétariat Général du Gouvernement du Maroc. Des résultats intéressants ont été obtenus grâce à la grille de maturité proposée par Claire Beyou.

Aussi, les suggestions ont respecté les faiblesses révélées par ce test, tant sur le plan organisationnel, sur le plan culturel que sur le plan des outils de la gestion des connaissances.

Nous avons par exemple découvert que la division Traduction avait son siège au sein même de la primature. Cette division est en étroite collaboration avec la DEL, elle en fait presque partie intégrante. Cette incohérence entre l'organigramme stipulé en 1985 et la réalité devrait nous inciter à :

- d'une part, revoir la pratique managériale actuelle tout en tenant compte des faiblesses et insuffisances de cette pratique.
- D'autre part, la réorganisation devrait chercher de la souplesse dans les procédures afin d'obtenir un organigramme soulagé et concentré sur la vraie mission du SGG.

Nous préconisons carrément la suppression des directions de l'Inspection Générale ainsi que de la DAPR. Certaines des missions de cette dernière peuvent être agrégées au niveau de la DEL.

La DEL elle-même devrait se focaliser sur sa véritable mission de contrôle de la conformité des textes de loi et règlements et de leur élaboration si besoin. La mission de conseil juridique des administrations et institutions de l'Etat doit être également consolidée et soutenu par tous les moyens humains et techniques voire même qu'elle soit érigée en direction à part.

Lors de la mise en place du Knowledge Management, les premiers pas sont importants. Si la direction ne participe pas à cette mise en place, l'ensemble du personnel aura du mal à s'y lancer.

Conclusion générale

L'avènement de la société du savoir est porteur d'un nouveau regard sur le management des entreprises et des organismes publics. Conscients que la connaissance est le pilier du développement et convaincus de la nécessité de saisir les opportunités d'efficacité offertes par l'économie du savoir, nous nous sommes fixés comme but dans ce travail d'harmoniser les cordes du Secrétariat Général du Gouvernement du Maroc à la musique du Knowledge Management.

Pour soutenir cette conviction, notre travail de recherche a été caractérisé par l'adoption de deux méthodes de recherche rigoureuses : un benchmarking des exemples de succès et une enquête de terrain par une grille de maturité de la démarche KM.

L'aboutissement du travail consiste à une proposition d'une mise en place d'une stratégie gagnante au service du personnel des sept directions du Secrétariat Général du Gouvernement. Cette stratégie, pour réussir, doit :

- miser sur les hommes ;
- avoir une première réflexion globale avant de se lancer ;
- valider la capacité du projet à avoir des résultats visibles sous une période fixée à l'avance ;
- déployer à l'issue de ce premier succès.

Les hommes, la démarche et le choix du projet sont donc les trois clés du premier projet de Knowledge Management.

Compte tenu des grandes tendances d'évolution de la gestion, la dynamique de réflexion en vigueur devrait être orientée vers les mesures à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'administration marocaine dans sa globalité.

D'ailleurs, tous les organismes publics ou privés gagneraient à résoudre leurs difficultés d'envergure de capitalisation et de transfert de connaissances par les apports du Knowledge Management.

Toutefois, le Knowledge Management ne peut pas et ne doit pas être considéré comme une panacée qui permet de compiler les connaissances pour résoudre toutes les tares d'une entreprise ou d'un ministère. Le concept de gestion des

connaissances lui-même demeure un concept très large malgré les différents travaux réalisés aussi bien par les universitaires que les praticiens.

En termes d'avenir, deux voies s'ouvrent aujourd'hui pour le Knowledge Management : La première consiste à ce que le Knowledge Management devienne une discipline à part entière comme la finance par exemple. La seconde correspond à fusionner le Knowledge Management dans les autres disciplines étant donné le caractère général du problème posé.

Annexes

Annexe I : Grille de KM : questionnaire et réponses

N°	Question	Déjà mis en place sur l'ensemble de l'organisation	Progrès bien engagés	Efforts isolés	Pratique non existante
Dans votre organisation, il existe actuellement :					
1	Un lien entre les objectifs de formation individuels et a stratégie de l'organisation en matière de gestion des connaissances				X
2	Une cartographie ou un référentiel des métiers de l'organisation avec une visibilité sur les connaissances				X
3	Des dispositifs de compagnonnage permettant d'assurer le transfert des connaissances			X	
4	Des espaces « physiques » de collaboration (ex : plateaux projets, espaces modulaires…)			X	
5	Un responsable désigné pour assurer le management des connaissances				X
6	Un processus qui permet de s'assurer que les connaissances (documents, tableaux, listes…) mises à dispositions sont bien à jour			X	
7	Un processus de validation des connaissances publiées			X	
8	Des communautés d'experts ou des communautés de pratiques organisées et reconnues				X
9	Un processus de retour d'expérience intégré aux projets, aux missions…				X
10	Un dispositif d'intégration des nouveaux collaborateurs avec partage et transfert des connaissances			X	
11	Une vision commune et partagée des connaissances clés de l'organisation et du lien avec la stratégie		X		
12	Un sentiment d'appartenance à l'organisation et de travail dans un but commun, à travers une histoire commune, des valeurs, des aspirations…			X	
13	Un encouragement à partager les connaissances, une reconnaissance individuelle du partage			X	
14	Des actions de « formalisation » de certaines expertises clés de l'organisation				X
15	Un accès possible aux informations à tous ceux qui pourront éventuellement s'en servir au profit de l'organisation			X	
16	Une vision partagée par tous du management des connaissances (intégration au plan stratégique de l'organisation, communication…)				X
17	Une planification du temps nécessaire à chacun pour formaliser, partager, échanger des connaissances				X
18	Une tolérance aux erreurs qui peuvent être sources de futures bonnes idées			X	
19	Des critères d'évaluation individuelle qui intègrent la notion de « contribution au patrimoine connaissances de l'organisation »			X	
20	Une certaine liberté d'initiative dans la matière d'accomplir son			X	

	travail, un encouragement à partager ces initiatives et à améliorer en continu la manière de faire son travail				
21	Des documentations « orientées lecteurs » qui sont conçues pour favoriser le partage et le transfert de connaissances (ex : fiches types de retour d'expérience…)				X
22	Des dossiers partagés, des groupes de diffusion par profil ou métier ou centre d'intérêts (ex : push/pull sur intranet)				X
23	Des bases de bonnes pratiques identifiées sur des processus ou techniques				X
24	Une centralisation des points d'accès aux connaissances (sur un intranet)				X
25	Un outil de recherche d'experts sur des thèmes d'expertise métier				X
26	Une base de connaissance permettant de reconstituer l'historique des projets, missions…				X
27	Des outils d'auto-évaluation de ses propres compétences ou connaissances				X
28	Des outils de travail en commun, de partage de documents (groupware, GED…)				X
29	Des systèmes d'aide à la décision sur le poste de travail (systèmes experts, aide en ligne…)				X
30	Des outils de workflow permettant d'automatiser certaines tâches				X

Annexe II : BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR L'ANNEE BUDGETAIRE 2007

Code Fonc.	Code Eco.	Art.	§	Ligne	NOMENCLATURE DES SERVICES ET DES DEPENSES RUBRIQUES	Crédits de paiement pour l'année budgétaire 2007	Crédits d'engagement pour 2008 et suivantes
		0000			**ADMINISTRATION GENERALE**		
12			10		**EXTENSION ET EQUIPEMENT DU SIEGE DU SGG**		
	811			10	Achats de terrains	--	--
	8211			20	Construction de bâtiments administratifs	--	--
	872			30	Travaux d'aménagement et d'installation	**100 000**	--
	871			40	Achat de matériel et mobilier de bureau	**100 000**	--
	881			50	Etudes liées à la construction des bâtiments	**100 000**	--
	845			60	Achat de matériel informatique et de logiciels	**500 000**	
				70	Achat de véhicules		--
	8511			71	Achat de véhicules utilitaires	**288 000**	--
	8512			72	Achat de véhicules de tourisme	--	--
	8513			73	Achat de motocycles et cycles	**40 000**	--
					TOTAL PARAGRAPHE : 10	**1 128 000**	--
74			20		**DEVELOPPEMENT RURAL**		
	74			10	Versement au profit du Fonds pour le développement rural	--	-
					TOTAL PARAGRAPHE : 20		
					TOTAL ARTICLE : 0000	**1 128 000**	
		7000			**DIRECTION DE L'IMPRIMERIE OFFICIELLE**		
12			10		**MODERNISATION DE L'IMPRIMERIE OFFICIELLE**		--
	7111			10	Subvention d'équipement	--	--
				10	**TOTAL PARAGRAPHE : 10**		
12			20		**CONSTRUCTION ET EQUIPEMENT**	--	
	811			20	Achat de terrains	--	--
	8211			20	Construction de bâtiments administratifs	--	--

	872			30	Travaux d'aménagement et d'installation	--	--
	871			40	Achat de matériel et mobilier de bureau	--	--
	846			50	Achat de matériel technique	--	--
	845			60	Achat de matériel informatique et de logiciels	--	--
				70	Achat de véhicules		--
	8511			71	Achat de véhicules utilitaires	--	--
	8512			72	Achat de véhicules de tourisme	--	--
	8513			73	Achat de motocycles et cycles		--
					TOTAL PARAGRAPHE : 20		
					TOTAL ARTICLE : 7000		
					TOTAL CHAPITRE	**1 128 000**	

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

FONCTIONNEMENT- PERSONNEL

Chapitre : 1.2.1.1.0.16.000

Code Fonc.	Code Eco.	Art.	§	Ligne	NOMENCLATURE DES SERVICES ET DES DEPENSES RUBRIQUES	Crédits de paiement pour l'année budgétaire

		0000			**ADMINISRATION GENERALE**	
12			10		**SOUTIEN DES MISSIONS**	
	111			10	Traitements, salaires et indemnités permanentes du personnel titulaire et assimilé (*)	20 627 000
				20	Salaires et indemnités permanentes du personnel temporaire	
	112			21	Agents permanents	48 000
	113			22	Rémunération du personnel occasionnel et journalier	24 000
	114			30	Rémunération des assujettis au service civil	--
				40	Rémunérations d'autres personnels	
	119			41	Traitements et indemnités des fonctionnaires à réintégrer	150 000
	119			42	Traitements, indemnités, allocations forfaitaires aux fonctionnaires bénéficiant du redressement de leur situation administrative	500 000
	119			43	Traitements et indemnités des hauts fonctionnaires ayant cessé d'exercer leurs fonctions et bénéficiant de leur congé administratif	500 000
	121			50	Indemnités horaires pour travaux supplémentaires	180 000
				60	Indemnités représentative de frais	
	122			61	Indemnité d'investiture	10 000
	143			62	Aide exceptionnelle au logement	30 000
	142			63	Allocations et primes de naissance	--
	122			64	Frais d'installation, de congé administratif et de rapatriement des coopérants	3 000 000
				70	Indemnités de risque et de sujétion	
	123			71	Indemnités de caisse des régisseurs, billeteurs et payeurs délégués	5 000
	123			72	Gratifications aux chauffeurs	5 000
	1221			80	Indemnité forfaitaire pour utilisation dans l'intérêt du service de la voiture automobile personnelle	114 000
	129			90	Indemnités de départ volontaire à la retraite	--
					TOTAL PARAGRAPHE : 10	**25 193 000**
					TOTAL ARTICLE : 0000	**25 193 000**
		7000			**DIRECTION DE L'IMPRIMERIE OFFICIELLE**	
12			10		**SOUTIEN DES MISSIONS**	
	111			10	Traitements, salaires et indemnités permanentes du personnel titulaire et assimilé (*)	8 911 800
				20	Salaires et indemnités permanentes du personnel temporaire	
	112			21	Agents permanents	--
	113			22	Rémunération du personnel occasionnel et journalier	80 000

	114			30	Rémunération des assujettis au service civil	--
	121			40	Indemnités horaires pour travaux supplémentaires	360 000
				50	Indemnités représentative de frais	
	143			51	Aide exceptionnelle au logement	5000
	142			52	Allocations et primes de naissance	--
	122			53	Frais d'installation, de congé administratif et de rapatriement des coopérants	--
	131			54	Cotisations aux régimes de retraite	300 000
	121			55	Frais de correction des examens et concours	5 000
	123			60	Indemnités de caisse des régisseurs, billeteurs et payeurs délégués	4 000
	1221			70	Indemnité forfaitaire pour utilisation dans l'intérêt du service de la voiture automobile personnelle	7 200
	129			80	Indemnités de départ volontaire à la retraite	--
					TOTAL PARAGRAPHE : 10	**9 673 000**
					TOTAL ARTICLE : 7000	**9 673 000**
					TOTAL CHAPITRE	**34 866 000**

FONCTIONNEMENT- MATERIEL ET DEPENSES DIVERSES

Code Fonc.	Code Eco.	Art.	§	Ligne	NOMENCLATURE DES SERVICES ET DES DEPENSES RUBRIQUES	Crédits de paiement pour l'année budgétaire
		0000			**ADMINISTRATION GENERALE**	
12					**SOUTIEN DES MISSIONS**	
			10	10	Charges immobilières	
	2			11	Impôts et taxes	--
	4412			12	Location de bâtiments administratifs et charges connexes	--

	4111			13	Entretien et réparation des bâtiments administratifs	200 000
	872			14	Travaux d'aménagement et d'installation	250 000
	499			15	Frais de surveillance des locaux administratifs	110 000
				20	Taxes et redevances	
	421			21	Taxes et redevances des télécommunications	810 000
	434			22	Taxes postales et frais d'affranchissement	15 000
	333			23	Redevances d'eau	570 000
	332			24	Redevances d'électricité	280 000
				30	Mobilier, matériel et fournitures de bureau	
	871			31	Achat de matériel et mobilier de bureau	300 000
	351			32	Achat de fournitures de bureau, papeterie et imprimés	350 000
	4134			33	Entretien et réparation du mobilier et du matériel de bureau	100 000
	353			34	Location de matériel et de mobilier	--
	4133			35	Achat de fourniture pour matériel technique et informatique	300 000
				36	Entretien et réparation du matériel informatique	120 000
	4131			40	Parc automobile	
	331			41	Frais d'entretien et de réparation des véhicules	400 000
	24			42	Achat de carburants et lubrifiants	450 000
	493			43	Taxe spéciale annuelle sur les véhicules automobiles	53 000
				44	Frais d'assurance des véhicules	45 000
	4211			50	Transport et déplacement	
	4212			51	Frais de transport du personnel à l'intérieur du Maroc	20 000
	4214			52	Frais de transport du personnel à l'étranger	40 0000
	4221			53	Indemnités kilométriques	--
	4222			54	Indemnités de déplacement et changement de résidence à l'intérieur du Royaume	1 000 000
	4213			55	Indemnités de mission à l'étranger	35 000
				56	Frais de transport du mobilier et du matériel	--
	342			60	Dépenses diverses	
	47			61	Habillement	--
	46			62	Hôtellerie, hébergement, restauration et frais de réception	130 000
	352			63	Frais de publicité et d'insertion	170 000
	336			64	Abonnement et documentation	200 000
				65	Achats de produits énergétiques pour le chauffage	--

	451			70	Etudes, conseils, assistance et services assimilés	
	455			71	Etudes générales	200 000
	121			72	Honoraires	--
	584			73	Indemnités de vacation alloués aux techniques et experts de la commission des marchés	--
				74	Règlement et exécution des décisions judiciaires et administratives	--
64					**TOTAL PARAGRAPHE : 10**	**6 148 000**
	589		20		**ASSISTANCE ET ŒUVRES SOCIALES**	
	573			10	Assistance au titre du pèlerinage aux Lieux Saints de l'Islam	40 000
	492			20	Subvention aux œuvres sociales du personnel	450 000
				30	Secours pour transport de corps de fonctionnaires ou de particuliers décédés au Maroc en service commandé	--
12						
	352		40		**TOTAL PARAGRAPHE : 20**	**490 000**
					BIBLIOTHEQUE CENTRALE ADMINISTRATIVE	
				10	Abonnement et documentation	100 000
12					**TOTAL PARAGRAPHE : 40**	**100 000**
					TOTAL ARTICLE : 0000	**6 738 000**
	551	7000	10		**DIRECTION DE L'IMPREMERIE OFFICIELLE**	
					SUBVENTION	
				10	Subvention d'exploitation au budget de l'imprimerie officielle	
					TOTAL PARAGRAPHE : 10	--
					TOTAL ARTICLE : 7000	
					TOTAL CHAPITRE	**6 738 000**

Annexe III : DAHIR DU 25 RABII II 1375 (10 DECEMBRE 1955) CREANT LE SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT

(B.O 17 FÉVRIER 1956, P.174)

ARTICLE PREMIER :

Il est créé auprès de la présidence du Conseil un Secrétariat Général du Gouvernement.

ARTICLE DEUX :

Le Secrétariat Général du Gouvernement est dirigé parle Secrétaire Général du Gouvernement.

Le secrétaire général du Gouvernement est nommé par dahir.

Il est placé sous l'autorité directe du président du Conseil.

Il assiste aux séances des conseils des ministres et des conseils de cabinet.

Il peut être chargé par décret d'assurer l'intérim de l'un des membres du Gouvernement.

ARTICLE TROIS :

Le secrétariat général du gouvernement groupe à la présidence du conseil les services nécessaires à l'action gouvernementale et notamment à la coordination de l'activité des divers départements ministériels. Il est chargé de l'organisation et du secrétariat des séances des conseils des ministres et des conseils de cabinet, ainsi que de la centralisation et de l'instruction des affaires soumises à l'arbitrage ou à l'examen du président du conseil.

ARTICLE QUATRE :

Un dahir fixera ultérieurement les modalités d'application du présent texte et déterminera notamment la nature et l'organisation des services du secrétariat général du gouvernement.

Décret n° 2-83-365 du 7 joumada I 1405 (29 janvier 1985) relatif à l'organisation du secrétariat général du gouvernement.

Le Premier Ministre,

Vu la Constitution, notamment ses articles 46 et 62 ;

Vu le dahir du 25 rebia II 1375 (10 décembre 1955) créant le secrétariat général du gouvernement ;

Après avis conforme de la Chambre constitutionnelle de la Cour suprême n° 7 du 25 chaoual 1398 (28 septembre 1978) ;

Après examen par le conseil des ministres réuni le 21 safar 1405 (15 novembre 1984),

Décrète :

Article Premier : Le secrétariat général du gouvernement créé par le dahir susvisé du 25 rebia II 1375 (10 décembre 1955) comprend, outre le cabinet du secrétaire général du gouvernement :

- La direction des études législatives ;
- L'inspection générale des services administratifs ;
- La direction des affaires générales ;
- La direction de l'Imprimerie officielle ;
- La direction des associations et des professions réglementées ;
- La direction administrative et financière ;
- La division de l'interprétariat.

Sous réserve des dispositions législatives et réglementaires relatives aux attributions des autorités gouvernementales, les attributions des directions susvisées sont fixées dans les articles ci-après.

Article 2 : La direction des études législatives est chargée de coordonner la préparation et d'assurer la mise au point des projets de lois et règlements.

Elle veille à la mise en oeuvre de la politique gouvernementale en matière d'actualisation et de codification de la législation et de la réglementation.

A cet effet, elle a pour mission :

1° de procéder, sur le plan juridique, à l'examen de tous les projets de lois et de règlements en vue de vérifier leur conformité avec les dispositions constitutionnelles et leur compatibilité avec la législation et la réglementation en vigueur ;

2° de préparer, s'il y échet, les projets de textes législatifs et réglementaires qui ne relèvent pas de la compétence particulière d'un département déterminé ;

3° d'instruire, sur le plan juridique, les consultations qui sont requises du secrétaire général du gouvernement par les administrations et les établissements publics.

A cette fin, le secrétaire général du gouvernement doit être tenu informé de toutes les décisions judiciaires où les personnes morales de droit public sont parties.

Article 3 : La direction des études législatives comprend :

- La division économique et financière qui groupe :

Le service de droit commercial ;

Le service de droit financier.

- La division de droit privé qui groupe :

Le service de droit civil et pénal ;

Le service de droit foncier.

- La division de droit public qui groupe :

Le service de droit public international ;

Le service de droit public interne.

- La division des études générales qui groupe :

Le service de la codification et de la réforme législative ;

Le service des relations avec la Chambre des représentants.

Article 4 : L'inspection générale des services administratifs procède, à la demande du secrétaire général du gouvernement, aux inspections demandées par les chefs d'administrations concernés ; elle établit les rapports d'inspection et en soumet les conclusions aux autorités compétentes.

Article 5 : La direction des affaires générales est chargée de la centralisation des projets de lois et de règlements émanant des services publics et de leur transmission, après mise en forme, à la Chambre des représentants ou leur soumission aux conseils de gouvernement et des ministres.

Elle assure, également, la mise en forme des projets de dahirs en vue de leur soumission au Sceau de Sa Majesté le Roi.

Article 6 : La direction des affaires générales comprend :

Le service de la coordination ;

Le service de l'enregistrement et des archives.

Article 7 : La direction de l'Imprimerie officielle est chargée de la confection et de la diffusion du Bulletin officiel du Royaume ainsi que de l'exécution de tous travaux d'impression pour le compte des administrations publiques ;

Article 8 : La direction de l'Imprimerie officielle comprend :

- La division administrative et financière qui groupe :

Le service du personnel ;

Le service financier.

- La division technique qui groupe :

Le service des travaux d'impression ;

Le service commercial.

Article 9 : La direction des associations et des professions réglementées est chargée de veiller à l'application de certaines législations particulières relatives, notamment, au droit d'association ou droit syndical et à certaines professions réglementées.

A cet effet, elle a pour mission d'assurer la mise en oeuvre des attributions dévolues au secrétaire général du gouvernement en matière de :

- droit d'association ;
- droit syndical ;
- professions réglementées ;
- appel à la générosité publique ;
- loterie et tombolas ;
- légalisation de signature concernant les documents destinés à être produits à l'étranger ou établis à l'étranger pour être produits au Maroc ;
- transport de corps du Maroc vers l'étranger.

Article 10 : La direction des associations et des professions réglementées comprend :

- La division des associations et syndicats qui groupe :

Le service des associations ;

Le service des syndicats.

- La division des professions réglementées qui groupe :

Le service des professions réglementées ;

Le service des études et statistiques.

Article 11 : La direction administrative et financière est chargée de la gestion des services rattachés directement au Premier ministre et au secrétariat général du gouvernement.

A cet effet, la direction administrative et financière a pour mission :

- de gérer le personnel relevant des services du Premier ministre, du secrétariat général du gouvernement et de toute administration rattachée pour sa gestion interne au Premier ministre ;
- d'établir et d'exécuter le budget de ces mêmes services ;
- de veiller à l'entretien des immeubles et du matériel ces services confiés à sa gestion;
- de délivrer les réquisitions de transport aux agents étrangers en service dans les administrations publiques, ou de rembourser les frais de transports et de déménagements de ces agents à l'occasion de leur recrutement ou de leur rapatriement et de leur congé administratif.

Article 12 : La direction administrative et financière comprend :

La division des services administratifs qui groupe :

Le service du personnel ;

Le service de la documentation, des archives et des affaires sociales.

La division des services financiers qui groupe :

Le service du budget, des contrôles et vérifications ;

Le service du matériel, des marchés et des transports.

Article 13 : La division de l'interprétariat général est chargée d'assurer la traduction officielle des projets de textes législatifs et réglementaires émanant des administrations publiques. Elle peut, également, assurer tous autres travaux de traduction qui lui sont adressés par lesdites administrations.

Elle comprend :

Le service des textes législatifs et des traités ;

Le service des textes réglementaires.

Article 14 : L'organisation interne des divers services précités est fixée par le secrétaire général du gouvernement.

Article 15 : L'autorité gouvernementale chargée des affaires administratives, le ministre des finances et le secrétaire général du gouvernement sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin officiel et abroge, en ce qui concerne le secrétariat général du gouvernement, les dispositions du décret royal n° 432-65 du 23 rebia II 1385 (21 août 1965).

Fait à Rabat, le 7 joumada I 1405 (29 janvier 1985).Mohamed Karim-Lamrani,

Pour contreseing : Le ministre des finances,Abdellatif Jouahri.

Le ministre délégué auprès du Premier ministre chargé des affaires administratives,

Abderrahim Benabdejlil.

Bibliographie

A. Adil Chafiqi, M. Said El Moustafid, La gestion des connaissances face au turn-over des compétences : cas des sociétés de services et d'ingénierie informatique au Maroc, Mémoire pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, 2004

Abdelmoutaleb BOURASSI, la gestion du capital immatériel de l'entreprise : quels apports à la création de valeurs ? Mémoire pour l'obtention du DESA en sciences économiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Rabat- Agdal, 2006

BALLAY J. F., Tous managers du savoir : la seule ressource qui prend de la valeur en partageant, Editions d'Organisation, Paris, 2002

BALMISSE G., Gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge Management, Vuibert, Paris, 2000

BAYAD Mohamed et SIMEIN Serge Francis, le Management des connaissances : état des lieux et perspectives, in : actes de la XIIème conférence de l'association internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003

Claire Beyou, Management les connaissances : du Knowledge Management au développement des compétences dans l'organisation, Editions Liaisons, 2003

Collectif, Université de Lille-III. UFR-IDIST. Observatoire de l'information et de la documentation. DESS Stratégies de l'information et de la documentation, Les enjeux du management de l'information dans l'organisation: usages, outils, techniques, Paris: ADBS Éditions, 1999

Didier LI NOTTR, Raphaël ROMI, Services publics et droit public économique, 4e édition, Editions Liter, 2001

François-Marie Colonna, Le management des connaissances, Décembre 2002

Gerry JHONSON, Kevan SCHOLES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FREBY, Stratégique, 7é édition, Person education

Ghizlane Salem et Lamia SAYAH, Pour un Knowledge Management du Ministère des Finances et de la Privatisation, mémoire de fin d'études, 2004

Gilles Balmisse, « Outils du KM : Panorama, choix et mise en œuvre », Seconde édition actualisée, In : Knowledge Consult Newsletter, Avril 2006

Henry MINZBERG, structure et dynamique des organisations, Editions d'organisation, 18e tirage 2005

Institut français des sciences administratives, « Le Secrétariat Général du Gouvernement », actes de colloque, 31 mai et 1er juin 1985

Jacques CHEVALIER, science administrative, 3e édition, TAEMIS, science politique, PUF, 2002

Jacques FOURMIER, le travail gouvernemental, Presses de la fondation nationale des études politiques et DALLOZ, 1987

Jean MASSOT, Chef de l'Etat et chef du gouvernement, les études de la documentation française, 1993

Jean Yves Prax, Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération, Editions Dunod, Paris, 2003

Jean Yves Prax, Guide du Knowledge Management, Dunod, Paris, 2000

Karl Erik Sveiby, Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises, savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000

Marceau LONG, les services du premier ministre, presses universitaires d'Aix Marseille, 1981

Maurice Bruneau et Jean François Pujos, « Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations », Editions d'Organisation, 1992

Michel AUTHIER et Pierre LEVY, *Les arbres de connaissances*, Paris, La Découverte, coll. Essais, 1993

Michel CAMAU, Changements politique au Maghreb, éditions CNRS, 1991

Nonaka & Takeuchi, The knowledge creating company, Oxford University Press, 1995

René-Charles Tisseyre, Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances, HERMES sciences publications, 1999

Roselyne PY, Le secrétariat général du gouvernement, Paris, la documentation française, 1985

Séminaires de MMP, ISCAE Rabat, 2006-2007

SEVEBY, Karl Erik : « Knowledge Management : la nouvelle richesse des entreprises, Editions Maxima, 2000

SHANON, Claude E., and WARREN Weaver, « The mathematical theory of communication », Urbana: University of Illinois Press, 1959

Articles

Chafik LAABI, enquête : Pourquoi les lois bloquent au SGG ?, La vie Eco, Vendredi 16 janvier 2004

Chafik LAABI, éclairage : Le Secrétariat Général du Gouvernement en questions, la vie Eco, Vendredi 16 janvier 2004

Saad BENMANSOUR, enquête : Fonction publique, la réforme globale enterrée, La vie Eco, Vendredi 18 juin 2004

Web

Knowledge CONSULT, www.knowledgeconsult.com

http://www.veille.com

Liste des tableaux

Tableau 1: Entreprise industrielle vs entreprise de savoir 10
Tableau 2 : les courants du Knowledge Management 13
Tableau 3 : différentes types d'informations 17
Tableau 4 : Matrice des connaissances 21
Tableau 5 : outils de la gestion des connaissances par NONAKA et TAKEUTI 37
Tableau 6 : Les métiers de la gestion des connaissances 39
Tableau 7 : la valeur marchande globale d'une entreprise 42
Tableau 8 : synthèse des deux approches de la gestion des connaissances 43
Tableau 9 : stratégie de codification et stratégie de personnalisation 44
Tableau 10 : comparaison de différents SGG 71
Tableau 11.1 : Analyse de chaque axe (organisation/culture/outil) 92
Tableau 11.2 : Analyse du score général 92
Tableau 11.3 : Résultats 93
Tableau 12 : Entre Formation traditionnelle et Activités de parrainage 128
Tableau 13 : comparaison entre REX et Information Mapping 142
Tableau 14 : comparaison entre MKSM et CommonKADS 145

Liste des figures

Figure 1 : L'évolution vers la gestion des connaissances 10
Figure 2 : pyramide de la connaissance 15
Figure 3 : des données à la vérité 15
Figure 4 : pyramide de la sagesse 16
Figure 5 : les différents types de connaissance, depuis le savoir-faire tacite, à droite jusqu'au savoir générique, à gauche. 20
Figure 6 : L'iceberg du savoir 20
Figure 7 : Panorama : Le modèle de Nonaka et Takeuchi (4 phases) : 23
Figure 8 : boucle vertueuse de la capitalisation de l'expérience 31
Figure 9 : Modèle-type de la démarche CommonKADS 35
Figure 10 : trois temps forts, depuis la conception jusqu'à la mise en exploitation 45
Figure 11 : projets de percée 46
Figure 12 : Organigramme global du SGG 54
Figure 13 : architecture du site web du SGG 113
Figure 14 : les cinq valeurs à la base d'une culture organisationnelle favorisant la gestion des connaissances 125
Figure 15 : structure d'un livre de connaissances 135

Table des matières

Sommaire 2
Introduction générale 4
Partie I : Référentiel de mesure 8
Chapitre I : Le Concept de Knowledge Management 8
Section préliminaire : définitions du concept de Knowledge Management 9
I. Survol historique 9
I.1. De la société industrielle à la société du savoir 9
I.2. L'avènement du KM moderne 11
II. Le Knowledge Management : les concepts 14
II.1. Définitions : connaissance et notions connexes 14
II.1.1. Approche globale : la pyramide de la connaissance 14
II.1.2. la donnée 17
II.1.3. L'information 17
II.1.4. La Connaissance 18
II.1.5. la Compétence 22
II.1.5.1. Définition 22
II.1.5.2. Les 5 éléments constitutifs de la compétence 22
II.2. les Modes de transfert de la connaissance (ou les différents états de la connaissance) 23
II.2.1. La socialisation de la connaissance 24
II.2.2. La formalisation ou externalisation 24
II.2.3. Internalisation ou intériorisation 24
II.2.4. Combinaison 24
II.3. Définitions du Knowledge Management 25
III. Les trois piliers du Knowledge Management 26
III.1. Les individus 26
III.2. L'organisation 26
III.3. Les technologies 26
IV. Les limites du knowledge management 26
Section I : Méthodes et outils du Knowledge Management 27
I. Les méthodes 27
I.1. Méthodes de repérage de la connaissance tacite 28
I.1.1. Le storytelling 28

I.1.2. La métaphore 28
I.1.3. L'image numérisée 28
I.1.4. Le mind mapping, le brainstorming et le jeu de rôles 29
I.2. Les méthodes cartographiques et métaconnaissance 29
I.3. Les mémoires d'entreprise 29
I.3.1. Mémoire humaine 30
I.3.2. Typologie des mémoires au sein de l'organisation 30
I.4. Les méthodes de capitalisation de l'expérience 30
I.4.1. La méthode REX (Retour d'EXpérience) 30
I.4.2. MEREX (Mise En Règle de l'EXpérience) 32
I.4.3. La méthode CYGMA (CYcle de vie et Gestion des Métiers et des Applications) 33
I.4.4. Le benchmarking 33
I.5. Les méthodes de modélisation du système de connaissance 34
I.5.1. MKSKM (Methodology for Knowledge System Management) 34
I.5.2. La méthode commonKADS (Knowledge Analysis and Design System/Support) 35
I.5.3. La méthode KOD (Knowledge Oriented Design) 35
I.5.4. La méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping) 36
II. Les outils du Knowledge Management 36
III. Les métiers de la gestion des connaissances 39
Section II : Stratégies et mise en œuvre d'une démarche Knowledge Management 40
I. Les approches de la gestion des connaissances 41
I.1. L'approche « capital intellectuel » 41
I.2. L'approche « création de connaissances nouvelles » 42
II. Les stratégies de la gestion des connaissances 43
Source : Adil CHAFIQI & Said EL MOUSTAFID, p.54 44
II.1. La stratégie de codification 43
II.2. La stratégie de personnalisation 43
Section III : Pilotage d'un projet de Knowledge Management 45
Phase 1 : le diagnostic 45
Phase 2 : Politique expérimentale 46
Phase 3 : le déploiement 46
Chapitre II : Le Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc 49
Section préliminaire : Création et évolution du SGG 50
Section I : Structure organisationnelle du SGG 52

Section II : Fonctions et attributions du SGG 54
II.1. Directions des études législatives : 55
II.2. L'Imprimerie Officielle : 56
II.3. Direction des Associations et des Professions Réglementées (D.A.P.R) : 58
II.4. La Direction des Affaires Administratives et Financières : 60
II.5. La Direction des Affaires Générales : 60
II.6. L'Inspection Générale des Services Administratifs : 61
II.7. La Commission des Marchés : 61
Chapitre IV : Eléments de comparaison : les instances de coordination du travail gouvernemental dans d'autres pays 64
Section *I* : Le secrétariat général du gouvernement en France : 65
Section II : Quelques expériences africaines 67
II.1. Le Secrétariat Général du Gouvernement en Algérie 67
II.3. Le Secrétariat Général du Gouvernement au Sénégal : 68
Section III : Synthèse : convergences et divergences 70
Section IV : Secrétariat Général du Gouvernement au Maroc : organe administratif ou politique ? 73
Chapitre III : Benchmarking des success stories de Knowledge Management 74
Section I : Des expériences d'entreprises privées 75
I. Un réseau de capitalisation des savoir-faire chez ALTRAN 75
II. Une expérience réussie de mise en place du KM dans le secteur des services : les communautés de pratique de Devoteam 78
II.1. Le Ministère de l'Equipement français : un exemple de réussite 80
II.2. Le Ministère des Affaires Sociales belge : un cas d'échec ! 81
II.3. Le Ministère de la Santé au Maroc : un projet en cours 81
Conclusion de la première partie 84
PARTIE II : Mise en place du KM au SGG 84
Chapitre I : Pourquoi un KM au SGG ? 85
Section I : Les apports potentiels du KM au SGG 86
Section II : Les objectifs visés par la mise en place d'une démarche KM au SGG 87
Section III : Y a-t-il des dangers à mettre en place un projet de gestion des connaissances au SGG ? 88
Chapitre II : Les chantiers du KM au SGG et leurs faiblesses 90
Section I : Approche méthodologique 90
I.1. Analyse documentaire : le défi du SGG en matière de conservation des savoirs 90
I.2. Approche terrain : Enquête à travers une grille de maturité 91
Section II : Le KM au SGG : état des lieux 93

II.1. Dimension organisationnelle du management des connaissances au sein du SGG 110
II.2. Dimension culturelle et relative aux hommes du management des connaissances 111
II.3. Dimension « outils » du management des connaissances 112
II.4. Analyse globale 115
Chapitre III : Recommandations 118
Section I : Dimension organisationnelle du KM : stratégie et pilotage 118
I.1. La volonté stratégique 119
I.2. La désignation de l'équipe de pilotage du projet KM 120
I.2.1. Le chief knowledge manager (le CKO) 120
I.2.2. Le knowledge manager 121
I.2.3. L'équipe des experts 122
I.2.4. L'équipe technique du Knowledge management 122
Section II : Dimension culturelle du KM 124
II.1. La culture, au centre du partage des connaissances 124
II.2. Alignement de la culture avec les changements 126
II.3. Parrainage versus programme de formation 128
II.4. Préservation, capitalisation et valorisation des connaissances lors d'un changement de poste ou d'un départ à la retraite 130
Section III: Capitalisation des connaissances au SGG : les méthodes et les outils 131
III.1. La technologie et l'infrastructure 132
III.2. la modélisation des connaissances 133
III.2.1. Comment mettre en place une communauté de pratique au SGG ? 133
III.2.2. Les livres de connaissance 135
III.3. Weblog et Wiki comme outils de partage des connaissances 137
III.3.1. Les weblogs 138
III.3.2. Les wikis 139
III.4. La capitalisation d'expériences 141
III.5. Comparatif entre les méthodologies de gestion des connaissances 142
III.5.1. Méthodologies de capitalisation de l'expérience 142
III.5.2. Méthodes de modélisation du système de connaissance de l'entreprise 145
III.6. Recommandation transverse : Repenser le portail Intranet du SGG 147
Conclusion de la deuxième partie 150
Conclusion générale 152
Annexes : 165

Grille de KM : questionnaire et réponses.....155
DAHIR DU 25 RABII II 1375 (10 DECEMBRE 1955) CREANT LE SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT 163
Décret n° 2-83-365 du 7 joumada I 1405 (29 janvier 1985) relatif à l'organisation du secrétariat général du gouvernement. 163
Bibliographie.....169
Liste des tableaux.....172
Liste des figures.....173
Table des matières 173